

Міністерство освіти і науки України
Університет митної справи та фінансів

Факультет управління
Кафедра публічного управління та митного адміністрування

Кваліфікаційна робота бакалавра

за темою: **«Удосконалення системи адаптації персоналу в органах публічної влади в умовах розвитку HR-менеджменту»**

Виконала:
студентка групи ПУ22-1
спеціальність 281 «Публічне
управління та адміністрування»
Рац К. Ю.

Керівник:
к. держ. упр. Марценюк О. О.

Рецензент:
доцентка кафедри прикладної
економіки, підприємництва та
публічного управління НТУ
«Дніпровська політехніка»
к.держ.упр., доц. Сергієнко Е. О.

Дніпро – 2026

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УНІВЕРСИТЕТ МИТНОЇ СПРАВИ ТА ФІНАНСІВ**

Факультет / ННІ	управління
Кафедра	публічного управління та митного адміністрування
Рівень вищої освіти	бакалавр
Спеціальність	281 Публічне управління та адміністрування
Освітня програма	Публічне управління та адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри публічного управління та митного адміністрування

_____ / Антонова О. В. /

« ____ » _____ 20__ року

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**
здобувачу вищої освіти
Рац Катерині Юріївні

1. Тема роботи: «Удосконалення системи адаптації персоналу в органах публічної влади в умовах розвитку HR-менеджменту»
керівник роботи к.держ. упр. Мерценюк Олена Олександрівна
затверджені наказом по УМСФ
від «20» квітня 2026 року № 303 кс
2. Строк подання здобувачем роботи на кафедру 25.05.2026 - 05.06.2026
3. Вихідні дані до роботи: Закони України «Про державну службу», «Про службу в органах місцевого самоврядування», сучасні підходи до HR-менеджменту в публічному секторі, міжнародні стандарти управління персоналом, наукові праці українських та зарубіжних авторів з проблем управління людськими ресурсами у сфері публічного управління. Статистичні дані та аналітичні матеріали щодо кадрового забезпечення органів державної влади та місцевого самоврядування, інформація про сучасні HR-технології, системи адаптації персоналу, професійного розвитку, мотивації працівників у публічному управлінні.

4. Зміст роботи (перелік питань для розробки). Особливості HR-менеджменту в органах публічної влади. Сучасні функції та методи адаптації персоналу в умовах розвитку HR-менеджменту. Аналіз сучасного стану системи адаптації персоналу в органах публічної влади України. Зарубіжний досвід адаптації персоналу в органах публічної влади. Проблеми впровадження ефективних HR-технологій у процес адаптації персоналу в органах публічної влади. Шляхи вдосконалення системи адаптації персоналу в органах публічної влади в умовах цифровізації та розвитку HR-менеджменту.

5. Перелік графічного матеріалу: 4 таблиці, 5 діаграм, 1 рисунок, що ілюструють ключові аспекти дослідження

6. Дата видачі завдання 05.01.2026-15.01.2026

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи *	Строк виконання етапів роботи	Примітка
	Визначення теми кваліфікаційної роботи	31.12.25	
	Складання змісту роботи, оформлення та затвердження завдання	15.01.26	
	Опрацювання літературних джерел, нормативних документів	до 01.04.26	
	Збір та обробка статистичних і звітних даних	до 01.04.26	
	Проведення розрахунків та аналізу	до 01.04.26	
	Написання вступу	до 01.04.26	
	Написання розділу 1	до 15.04.26	
	Написання розділу 2	до 01.05.26	
	Підготовка висновків	до 20.05.26	
	Оформлення роботи	до 25.05.26	
	Подання на кафедру електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат	до 31.05.26	
	Підготовка тексту доповіді і демонстраційного матеріалу	до 10.06.26	
	Подання на кафедру кваліфікаційної роботи	до 05.06.26	

Здобувач освіти

_____ (підпис)

Рац К. Ю.

Керівник роботи

_____ (підпис)

Мерценюк О. О.

* Зазначено орієнтовний перелік етапів, який коригується керівником роботи

АНОТАЦІЯ

Рац Катерина Юріївна. Удосконалення системи адаптації персоналу в органах публічної влади в умовах розвитку HR-менеджменту.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавр за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування». Університет митної справи та фінансів, Дніпро, 2026.

Актуальність теми обумовлена необхідністю підвищення ефективності діяльності органів публічної влади, забезпечення швидкої інтеграції новопризначених працівників у професійне середовище та формування високого рівня їхньої мотивації й професійної компетентності.

Метою дослідження є вивчення напрямів удосконалення системи адаптації персоналу в органах публічної влади в умовах розвитку HR-менеджменту.

У роботі проаналізовано систему методів управління персоналом, що поєднує економічні, адміністративні, соціально-психологічні, правові та морально-етичні інструменти. Досліджено кадрове забезпечення органів влади в умовах воєнного стану, визначено основні причини плинності кадрів і зростання вакансій. Виявлено ключові проблеми онбордингу: фрагментарність адаптації, недостатній розвиток наставництва, відсутність системного зворотного зв'язку та компетентнісного оцінювання. Розглянуто цифровізацію кадрових процесів через впровадження HRMIS, платформ e-learning і HRIS-рішень. Акцентовано на модернізації кадрової політики, що передбачає людиноцентричні підходи до адаптації, цифровізацію кадрових інструментів, розвиток наставництва та використання аналітичних даних для планування кар'єрного розвитку службовців.

Ключові слова: публічне управління, органи публічної влади, HR-менеджмент, адаптація персоналу, онбординг, цифрова трансформація, HRMIS, організаційна стійкість.

SUMMARY

Rats Kateryna Yuriivna. **Improvement of the Staff Adaptation System in Public Administration in the Context of HR Management Development.**

Qualification work for obtaining a bachelor's degree in specialty 281 «Public Administration». University of Customs and Finance, Dnipro, 2026.

The relevance of the topic is due to the need to increase the efficiency of the activities of public authorities, ensure the rapid integration of newly appointed employees into the professional environment and the formation of a high level of their motivation and professional competence.

The purpose of the study is to study the directions of improving the personnel adaptation system in public authorities in the context of the development of HR management.

The work analyzes the system of personnel management methods that combines economic, administrative, socio-psychological, legal and moral-ethical tools. The staffing of government agencies under martial law is studied, the main reasons for staff turnover and the growth of vacancies are identified. Key onboarding problems are identified: fragmentation of adaptation, insufficient development of mentoring, lack of systematic feedback and competency assessment. The digitalization of personnel processes through the implementation of HRMIS, e-learning platforms and HRIS solutions is considered. The emphasis is on the modernization of personnel policy, which involves human-centric approaches to adaptation, digitalization of personnel tools, development of mentoring and the use of analytical data for planning the career development of employees.

Keywords: public administration, public authorities, HR management, personnel adaptation, onboarding, digital transformation, HRMIS, organizational sustainability.

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ.....	7
ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ.....	10
1.1. Особливості HR-менеджменту в органах публічної влади.....	10
1.2. Сучасні функції та методи адаптації персоналу в умовах розвитку HR-менеджменту.....	22
1.3. Аналіз сучасного стану системи адаптації персоналу в органах публічної влади України.....	29
РОЗДІЛ 2. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ.....	39
2.1. Зарубіжний досвід адаптації персоналу в органах публічної влади.....	39
2.2. Проблеми впровадження ефективних HR-технологій у процес адаптації персоналу в органах публічної влади.....	44
2.3. Шляхи вдосконалення системи адаптації персоналу в органах публічної влади в умовах цифровізації та розвитку HR-менеджменту.....	54
ВИСНОВКИ.....	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	63
ДОДАТКИ.....	71

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

HR	Human Resources
HRMIS	Human Resource Information System
ст.	століття
КМУ	Кабінет Міністрів України
НАДС	Національним агентством України з питань державної служби
РНБО	Рада національної безпеки і оборони України
США	Сполучені Штати Америки
HRIS	Human Resource Information System
KPI	Key Performance Indicators

ВСТУП

Актуальність теми передбачає модернізацією системи публічного управління в Україні в загалі та, зокрема, перехід від формального кадрового адміністрування до стратегічного HR-менеджменту. В умовах цифрової трансформації суспільства, що супроводжується впровадженням єдиної інформаційної системи HRMIS та платформи Career.gov.ua, людський капітал визнається головним стратегічним ресурсом публічної влади, від якого безпосередньо залежить якість управлінських рішень та рівень довіри громадян до державних інституцій.

Критично важливого значення набуває побудова ефективної системи адаптації та соціалізації персоналу. Традиційний формалізм на етапі входження нових працівників (або при кадрових ротаціях) призводить до підвищення плинності кадрів, професійного вигорання та раціональних втрат трудового потенціалу. Сучасна парадигма кадрового менеджменту вимагає інтеграції збалансованого комплексу адміністративних, правових та соціально-психологічних методів для забезпечення швидкої та результативної інтеграції службовців в організаційне середовище.

Необхідність подолання теоретичних розбіжностей у трактуванні адаптаційних процесів, потреба в оптимізації внутрішніх управлінських витрат, а також завдання з формування висококомпетентного, цифровізованого та вмотивованого публічної влади визначають високу актуальність дослідження теоретичних основ адаптації персоналу в межах цього розділу.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є вивчення напрямів удосконалення системи адаптації персоналу в органах публічної влади в умовах розвитку HR-менеджменту.

Відповідно до поставленої мети слід запропонувати наступні **завдання**:

– дослідити теоретичні основи системи адаптації персоналу в органах публічної влади;

– визначити напрями удосконалення системи адаптації персоналу в органах публічної влади.

Об’єктом дослідження є процес управління персоналом в органах публічної влади.

Предметом дослідження є система адаптації персоналу в органах публічної влади в умовах розвитку HR-менеджменту.

Методологічну основу роботи становлять сучасні концепції розвитку людського капіталу, теорії стратегічного HR-менеджменту в публічному секторі, а також принципи транспарентності та меритократії в державній службі. Для досягнення поставленої мети використано наукові методи: системний та структурно-функціональний аналіз (для вивчення елементів системи кадрового менеджменту), метод порівняння (для дослідження нормативно-правового регулювання та державних стандартів), метод класифікації і табличного моделювання (для систематизації функцій і методів кадрової політики), а також методи узагальнення та прогнозування (для виявлення тенденцій діджиталізації та впровадження системи HRMIS).

Структура дипломної роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів (поділених на підрозділи), висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи – 70 сторінок. Список використаних джерел містить 61 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

1.1 Особливості HR-менеджменту в органах публічної влади

Сучасні підходи до управління персоналом ґрунтуються на інноваційній концепції розвитку людського капіталу підприємства, ключовою ідеєю якої є визнання пріоритетності працівника як основного ресурсу над виробничими процесами та фінансовим результатом. Головна мета професійного HR-менеджменту полягає у формуванні та розвитку згуртованого колективу фахівців і управлінців, здатних забезпечувати створення та реалізацію конкурентоспроможних товарів і послуг, затребуваних на ринку. Необхідність науково обґрунтованого та системного підходу до кадрового управління зумовлена потребою максимально ефективного використання людського потенціалу як головної стратегічної переваги організації.

У практичному вимірі HR-менеджмент виступає одним із ключових елементів системи управління підприємством, оскільки спрямовує внутрішні ресурси на зниження управлінських витрат і досягнення довгострокових стратегічних цілей розвитку. Це відбувається через активізацію професійних, інтелектуальних та інноваційних можливостей працівників, а також формування середовища обміну знаннями та підвищення якості роботи [1].

У наукових дослідженнях, а саме О. О. Кладова, Н. В. Зачосова, поняття «кадрового менеджменту» трактується по-різному, що відображає багатогранність цього явища. Узагальнюючи підходи різних авторів, можна виділити основні його характеристики. Зокрема, кадровий менеджмент розглядається як стратегічно орієнтована система управління персоналом, спрямована на досягнення цілей

організації через ефективне використання людських ресурсів. Також він виступає як упорядкована діяльність із формування та реалізації кадрової політики, що забезпечує раціональне використання трудового потенціалу підприємства. Концептуальна модель управління, у межах якої розробка принципів, стратегій і методів кадрової політики є основою ефективного функціонування організації. Водночас кадровий менеджмент охоплює практичні механізми залучення, розвитку та утримання кваліфікованих працівників, здатних до ініціативної та результативної діяльності [2].

Отже, HR-менеджмент можна визначити як комплексну систему управлінської діяльності, що охоплює не лише організацію роботи персоналу, а й реалізацію стратегічних та інноваційних цілей підприємства через ефективне управління людськими ресурсами. Він поєднує процеси добору, розвитку, мотивації та збереження працівників, забезпечуючи максимальне використання їхнього потенціалу для досягнення успіху організації та задоволення інтересів усіх зацікавлених сторін.

Система HR-менеджменту охоплює широкий спектр функціональних завдань, спрямованих на забезпечення ефективного управління людськими ресурсами організації. Зокрема, вона включає формування та реалізацію HR-стратегії, що узгоджується із загальною місією та стратегічними цілями підприємства; здійснення прогнозування та планування потреб у персоналі відповідно до коротко- та довгострокових пріоритетів розвитку організації.

Важливою складовою є організація процесів залучення кадрів, що передбачає пошук, відбір і найм працівників із урахуванням встановлених професійно-кваліфікаційних вимог. Окремо регулюються питання внутрішніх кадрових переміщень, ротації та процедур звільнення працівників, що забезпечує гнучкість управління персоналом.

Система також передбачає супровід процесів адаптації та соціалізації новоприйнятих працівників, що сприяє їх швидкому входженню в організаційне

середовище та зменшенню рівня плинності кадрів. Значну роль відіграє організація професійного розвитку персоналу, зокрема проведення атестації, навчання та підвищення кваліфікації працівників для зростання їхнього професійного рівня. HR-менеджмент визначає та впроваджує систему оплати праці й додаткових стимулів, яка забезпечує залучення та утримання кваліфікованих фахівців. Паралельно розробляються мотиваційні механізми, спрямовані на підвищення продуктивності праці та запобігання професійному вигоранню співробітників.

Окремим напрямом є формування корпоративної культури та підтримання сприятливого морально-психологічного клімату в колективі. Також Р. Д. Бала зазначає, що система HR-менеджменту забезпечує регулювання трудових відносин із дотриманням норм етики, психофізіології, естетики та економічної доцільності праці [3].

О. В. Шестопалов виділяє, що до ключових завдань HR-менеджменту належать формування стабільного та ефективного трудового колективу, підвищення конкурентоспроможності організації, зростання її прибутковості, а також зміцнення позитивного іміджу компанії на ринку [4].

Загалом одним з головних завдань управління персоналом є забезпечення належного балансу між потребами організації та професійними інтересами працівників, створення умов для їх результативної діяльності й професійного розвитку. Для досягнення даних цілей застосовується методи управління персоналом, які охоплюють різні способи впливу на працівників задля забезпечення виконання поставлених завдань та досягнення визначених результатів.

Традиційно такі методи поділяють на кілька основних груп (табл. 1.1). Застосування сучасних методів кадрового управління сприяє підвищенню ефективності функціонування організації, удосконаленню організації праці та більш раціональному використанню кадрового потенціалу.

Таблиця 1.1

Методи управління персоналом в органах місцевого самоврядування

№	Найменування методу	Характеристика
1	2	3
1	Економічні методи	спрямовані на матеріальне заохочення працівників з метою підвищення результативності їхньої професійної діяльності. До них належать різні форми фінансової мотивації, зокрема преміювання, підвищення рівня заробітної плати, надання соціального пакета та інші інструменти матеріального стимулювання.
2	Адміністративні методи	характеризуються безпосереднім управлінським впливом на персонал і реалізуються через організаційно-розпорядчі механізми. Вони охоплюють формування структури управління, видання наказів і розпоряджень, розроблення посадових інструкцій та визначення функціональних обов'язків, а також процеси добору, розподілу та закріплення кадрів.
3	Соціально-психологічні методи	орієнтовані на врахування соціальних потреб працівників і спрямовані на розвиток колективу через нематеріальне стимулювання. Вони сприяють підвищенню рівня згуртованості персоналу, формуванню сприятливого психологічного клімату та створенню умов для розвитку творчої й конструктивної атмосфери в колективі.
4	Правові методи	використання правових норм і нормативно-правових актів як основного інструменту регулювання діяльності персоналу та організації трудових відносин. Його сутність полягає у забезпеченні чіткого правового врегулювання службової діяльності працівників, особливо в системі публічної служби. Ключовим результатом застосування такого методу є формування у працівників правової обізнаності, високого рівня відповідальності та правової культури, а також неухильне дотримання вимог чинного законодавства.
5	Організаційно-розпорядчі методи	ґрунтуються на застосуванні формалізованих управлінських інструментів, що забезпечують регулювання організаційних взаємозв'язків у колективі. До них належать кадрові рішення, резолюції, накази, розпорядчі документи, службові вказівки та інструкції, а також система контролю за їх виконанням. У сукупності вони становлять механізм організаційно-розпорядчого впливу на діяльність персоналу.
6	Морально-етичні методи	базується на використанні механізмів морально-етичного впливу, що ґрунтуються на системі духовних, етичних і загальнолюдських цінностей. Його основне призначення полягає у формуванні в працівників, особливо в системі публічної служби, стійких етичних норм поведінки, розвитку професійної та корпоративної моралі, а також підвищенні рівня внутрішньої відповідальності за виконання службових обов'язків.

Джерело: [5; 6; 7].

Таким чином, управління персоналом охоплює систему взаємовідносин між керівництвом та працівниками, спрямовану на забезпечення їх професійного,

соціального та особистісного розвитку, оптимізацію кадрового складу та максимально ефективного використання професійних здібностей працівників. Основу цієї системи становлять принципи, форми та методи управлінського впливу, які забезпечують реалізацію потенціалу персоналу в інтересах організації.

Управління персоналом в органах публічної влади є складним багаторівневим процесом цілеспрямованого впливу на посадових осіб публічної влади з метою досягнення визначених управлінських результатів. Такий процес включає низку важливих складових, що забезпечують ефективне функціонування кадрової системи.

Система управління персоналом в органах публічної влади повинна формуватися відповідно до визначених принципів, пріоритетів і базових засад кадрової політики. До таких засад належить орієнтація на прогнозування розвитку кадрового потенціалу з урахуванням соціально-економічного розвитку, змісту та специфіки праці. Важливе значення має також забезпечення безперервності та оперативності у прийнятті управлінських рішень щодо вдосконалення кадрової роботи. Система управління персоналом повинна базуватися на принципі законності, який передбачає дотримання правових норм, процедур і технологій вирішення кадрових питань, а також гарантування соціального та правового захисту працівників. Не менш важливим є принцип оптимальності, що полягає у виборі найбільш раціональних управлінських рішень залежно від конкретних умов функціонування організації.

Водночас ефективна кадрова політика передбачає постійне оновлення та ротацію персоналу, його якісне професійне зміцнення, а також забезпечення економічності й результативності функціонування всієї системи управління персоналом [5].

Отже, сучасна парадигма HR-менеджменту базується на визнанні людського капіталу пріоритетним стратегічним ресурсом, ефективне управління яким безпосередньо визначає конкурентоспроможність, інноваційний розвиток та

прибутковість організацій як у корпоративному секторі, так і в системі органів публічної влади. Реалізація ключових функцій кадрового менеджменту – від планування й залучення до адаптації та безперервного професійного навчання – забезпечується через інтеграцію збалансованого комплексу економічних, адміністративних, соціально-психологічних, правових та морально-етичних методів впливу. Системна організація цих процесів на засадах законності, оптимальності, наступності й проактивної мотивації дозволяє мінімізувати деструктивні кадрові ризики, оптимізувати внутрішні витрати й сформувати стабільний, висококомпетентний колектив, здатний гнучко й результативно досягати довгострокових стратегічних цілей організації.

HR-менеджмент як напрям управління людськими ресурсами сформувався у 1980-х рр. XX ст. та набув широкого поширення в 1990-х роках. Його поява стала закономірним результатом еволюції підходів до управління персоналом, ускладнення конкурентного середовища, в якому функціонують сучасні організації, а також підвищення вимог до ефективності діяльності підприємств під впливом технологічного прогресу та зростання складності соціально-економічних і культурних процесів [8].

На відміну від традиційних підходів до кадрового управління, HR-менеджмент розглядається як комплексна стратегічна система управління людськими ресурсами, орієнтована не лише на організацію праці персоналу, а й на розвиток професійного потенціалу працівників та підвищення їхньої ефективності.

Виокремлюється низка характерних ознак сучасного HR-менеджменту. Серед них – стратегічна спрямованість управління персоналом, активне залучення фахівців до процесу кадрового управління, формування цілісної кадрової політики організації, орієнтація на створення конкурентних переваг, а також переважання компромісних методів урегулювання конфліктів інтересів.

Сучасна концепція HR-менеджменту базується на системі принципів, які визначають особливості управління людськими ресурсами. Одним із ключових є

принцип системності, відповідно до якого управління має охоплювати весь персонал організації, а не окремі категорії працівників. Важливе значення має і принцип демократизації, що передбачає участь працівників у прийнятті рішень із питань, які безпосередньо впливають на їхню професійну діяльність.

Принцип індивідуалізації акцентує увагу на необхідності врахування особистісних характеристик працівників, застосування індивідуального підходу до мотивації та планування професійного розвитку. Водночас принцип інформатизації орієнтує систему управління персоналом на використання сучасних інформаційних технологій для збору, оброблення, зберігання та передачі кадрової інформації, що сприяє оперативності прийняття управлінських рішень [8].

Не менш важливим є принцип цільової спрямованості, який передбачає підпорядкування кадрової політики досягненню стратегічних цілей організації. Принцип делегування полягає у передачі керівниками частини своїх повноважень і відповідальності компетентним працівникам, що підвищує ефективність управлінських процесів. Окрім цього, принцип документального забезпечення вимагає належного документального оформлення управлінських рішень, прийнятих у сфері управління персоналом.

Головною метою HR-менеджменту є забезпечення ефективного формування, використання та розвитку людських ресурсів організації, що має сприяти досягненню економічної результативності її діяльності та одночасному задоволенню професійних і особистісних потреб працівників [8].

У сучасних умовах діяльність HR-менеджерів дедалі більше орієнтується не лише на кадрове адміністрування, а насамперед на розвиток людського потенціалу та забезпечення максимально ефективної участі працівників у досягненні стратегічних цілей організації – незалежно від того, чи йдеться про бізнес-структуру, чи про інституції громадянського суспільства. Якщо раніше пріоритет у системі управління часто надавався внутрішнім інтересам персоналу, а потреби

споживачів та партнерів залишалися другорядними, то сучасні підходи суттєво змінили цей баланс.

У традиційній моделі управління взаємовідносини між керівниками та підлеглими нерідко будувалися переважно на авторитарних засадах і страху перед владою керівництва, а не на визнанні професійної компетентності чи повазі до знань працівників. Натомість сучасний етап розвитку HR-менеджменту характеризується зміщенням акцентів у бік потреб клієнтів та зовнішнього конкурентного середовища. Саме зовнішній ринок, а не внутрішні суперечності колективу, став основною сферою конкурентної боротьби організацій. У зв'язку з цим трансформується і роль HR-менеджерів. Сьогодні їх діяльність спрямована на забезпечення безперервного розвитку персоналу, організацію професійного навчання, підвищення мотивації працівників та створення умов для їх ефективної діяльності в інтересах організації. HR-відділ фактично стає важливою ланкою, що поєднує внутрішні процеси управління персоналом із зовнішніми потребами організації та її споживачів.

Система взаємозв'язків, у межах якої функціонує HR-менеджмент у XXI ст., являє собою складну мережу внутрішніх і зовнішніх комунікацій між HR-підрозділом, персоналом, керівництвом, клієнтами та іншими зацікавленими сторонами. Важливим аспектом у цьому контексті є забезпечення балансу між увагою до працівників і задоволенням потреб споживачів [9, с. 16].

Високий рівень турботи про персонал може мати позитивний ефект для клієнтів у тому випадку, коли мотивовані працівники демонструють високий рівень сервісу та зацікавленість у результатах діяльності організації. Натомість ситуація, за якої інтереси персоналу домінують над потребами споживачів, часто призводить до зниження якості обслуговування та незадоволеності клієнтів. Водночас надмірна орієнтація виключно на споживача за ігнорування потреб персоналу також створює ризики, оскільки працівники можуть виконувати свої

функції формально, без належної мотивації, що з часом негативно позначається і на взаємодії з клієнтами.

Отже, найбільш ефективним є підхід, за якого організація одночасно приділяє значну увагу як задоволенню потреб споживачів, так і створенню сприятливих умов для працівників. У межах традиційних моделей управління існувала небезпека надмірної концентрації на інтересах персоналу на шкоду клієнтам, тоді як сучасний HR-менеджмент стикається з протилежним ризиком — недооцінкою потреб працівників у прагненні максимально задовольнити споживачів і досягти конкурентних переваг.

На характер взаємовідносин між персоналом і HR-менеджерами впливає низка факторів, які можуть як посилювати, так і послаблювати рівень довіри та лояльності працівників. Позитивний вплив мають високий статус HR-підрозділу в організації, підтримка з боку вищого керівництва, участь HR-служби у стратегічному плануванні, постійна увага до професійного розвитку працівників, а також залежність результатів діяльності організації від людського потенціалу. Водночас зниженню лояльності можуть сприяти пасивність HR-фахівців, недостатня підтримка з боку топ-менеджменту, консервативність підходів до управління, стабільність бізнес-середовища без потреби в змінах, а також переважання ролі технологій над значенням людського фактору [9, с. 17].

Сучасний етап технологічного розвитку зумовлює активну цифрову трансформацію HR-технологій та автоматизацію більшості функцій управління персоналом. Особливого поширення набувають хмарні HR-платформи й мобільні додатки типу HRIS, які забезпечують електронне управління кадровими процесами. Така цифровізація є закономірною відповіддю на динаміку сучасного світу, де швидкість ухвалення рішень та реагування на зміни стає одним із головних факторів ефективності діяльності як бізнесу, так і державних інституцій.

Умови цифровізації державного управління суттєво змінюють зміст HR-менеджменту, перетворюючи його на складний технологічний процес. При цьому

подальший розвиток систем управління персоналом та трансформація механізмів ухвалення кадрових рішень залишаються предметом постійних змін і вдосконалення. Уже сьогодні важливе місце в роботі HR-фахівців займають цифрові комунікаційні платформи та соціальні мережі, зокрема LinkedIn, Facebook і Google, які активно використовуються для пошуку, оцінювання та взаємодії з персоналом.

Впровадження HRMIS в Україні сприятиме значному підвищенню швидкості збору, оброблення та аналізу кадрової інформації, а також оперативності прийняття управлінських рішень. Одночасно це зумовлює зростання вимог до цифрових компетентностей HR-менеджерів та появу нових професійних напрямів, серед яких HR-аналітика великих даних, візуалізація кадрової інформації, оброблення статистичних даних тощо. Разом із тим ефективне функціонування HRMIS потребує не лише технічного забезпечення, а й чіткого опису та програмування основних кадрових процесів у системі державної служби. Саме це визначає один із ключових напрямів розвитку сучасного HR-менеджменту та професійної діяльності HR-фахівців.

Слід зазначити, що впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах України здійснюється відповідно до розпорядження КМУ від 01.12.2017 р. № 844-р [10]. Реалізація системи також відбувається в межах проєкту «Зміцнення управління державними ресурсами», що фінансується за підтримки Європейського Союзу та Міжнародного банку реконструкції та розвитку.

HRMIS є сучасною електронною системою обліку та управління персоналом, аналогічні рішення вже тривалий час використовуються великими приватними компаніями як в Україні, так і за кордоном, зокрема в Японії. За своєю концепцією ця система нагадує принцип функціонування платформи ProZorro, однак застосовується у сфері управління людськими ресурсами на державній службі. Її функціонування базується на принципах прозорості,

відкритості інформації, підзвітності та ефективності управління. Очікується, що впровадження HRMIS сприятиме модернізації культури державного управління, підвищенню результативності діяльності державних службовців і зміцненню суспільної довіри до державної служби загалом [11].

Система передбачає централізоване внесення та зберігання інформації про державних службовців, що дозволяє державним органам функціонувати в межах єдиного інформаційного простору. У HRMIS інтегруються дані щодо структури органів влади, штатного розпису, посад державної служби, особових справ працівників, нарахування заробітної плати, відпусток, професійних досягнень, компетентностей і результатів навчання. Такий підхід є важливим кроком до формування ефективної, прозорої та сучасної системи державної служби. Водночас впровадження HR-менеджменту в органах державної влади має передбачати комплексний підхід до управління персоналом, який включає довгострокове кадрове планування, ретельний добір кваліфікованих працівників, створення дієвих механізмів мотивації та стимулювання, залучення персоналу до діяльності установи, забезпечення послідовності кадрової політики, належних умов праці та конкурентного рівня оплати праці. Важливою умовою також залишається формування якісної HR-політики, спрямованої на розвиток професійного потенціалу державних службовців і підвищення ефективності функціонування державного апарату [11].

Результати сучасних наукових досліджень свідчать, що цифровізація процесів управління персоналом позитивно впливає на ефективність діяльності органів місцевого самоврядування. Використання цифрових технологій у сфері HR-менеджменту передбачає автоматизацію кадрових процедур, застосування HR-аналітики та технологій Big Data, інтеграцію чат-ботів і мобільних сервісів, використання хмарних платформ, а також впровадження інструментів штучного інтелекту та VR-технологій.

Н. Гончарук, А. Білокудря, М. Ковальчук, І. Сурай та К. Комарова акцентують увагу на важливості розвитку цифрової платформи Career.gov.ua, її інтеграції з популярними платформами пошуку роботи Work.ua та Robota.ua, а також на необхідності створення спеціалізованої «Служби допомоги» для осіб, які прагнуть працювати у сфері публічного управління [12].

Важливим кроком у цифровій трансформації кадрового управління стало розроблення НАДС проєкту «Інформаційна система управління людськими ресурсами та заробітної плати (HRMIS)», який наразі проходить етап тестування [4]. Система має низку функціональних можливостей, що є особливо актуальними для органів місцевого самоврядування. Зокрема, HRMIS формує єдину електронну базу даних працівників органів публічної влади, що забезпечує ефективний кадровий облік, контроль вакантних посад, строків контрактів, професійного розвитку та підвищення кваліфікації працівників [13].

Система автоматизує значну частину повсякденних HR-процедур, зокрема нарахування заробітної плати, облік робочого часу, оформлення відпусток і ведення кадрової документації. Відповідно дає змогу зменшити навантаження на кадрові служби та мінімізувати ризик помилок у роботі. Водночас HRMIS сприяє забезпеченню прозорості кадрових рішень, встановленню єдиних стандартів добору персоналу, доступу до кадрового резерву та участі працівників у конкурсах і програмах професійного розвитку на рівних умовах.

Система також поступово інтегрується з іншими державними інформаційними ресурсами, зокрема з Єдиним реєстром державних службовців та інформаційними системами Міністерства фінансів, що спрощує обмін даними між державними органами та органами місцевого самоврядування. Додатково HRMIS забезпечує формування аналітичних звітів щодо кадрового потенціалу, включаючи інформацію про вікову структуру персоналу, професійні навички, досвід роботи та кількість вакантних посад. Відповідно створює можливості для

прийняття обґрунтованих управлінських рішень у сфері розвитку персоналу на місцевому рівні.

Слід також зазначити, що ще у 2019 р. НАДС визначило одним із пріоритетних напрямів своєї діяльності формування повноцінної HR-функції у системі державної служби. Відповідно до стратегії НАДС, передбачається посилення кадрового потенціалу органів влади шляхом залучення нових управлінців, розвитку HR-функцій, модернізації організаційної культури та повної цифровізації застарілих управлінських процедур [14, с. 14-15].

Отже, модернізація HR-менеджменту в публічному секторі знаменує перехід від кадрового адміністрування до стратегічного управління людським капіталом на засадах прозорості та меритократії. Головним інструментом цієї трансформації є повна діджиталізація процесів через впровадження системи HRMIS та платформ типу Career.gov.ua, що дозволяє автоматизувати рутинні процедури, об'єднати кадровий облік у єдиний простір та оптимізувати рекрутинг і оцінювання. Стратегічний успіх реформи залежить від балансу між потребами громадян і розвитком службовців, а також від підвищення цифрових компетентностей HR-фахівців, що забезпечує формування гнучкого й ефективного державного апарату.

1.2 Сучасні функції та методи адаптації персоналу в умовах розвитку HR-менеджменту

У сучасній управлінській парадигмі працівник розглядається як ключовий стратегічний ресурс організації, від якого значною мірою залежить її результативність, конкурентоспроможність і стабільність розвитку. Якщо раніше ефективність діяльності підприємств переважно пов'язували з обсягами матеріальних активів, рівнем фінансового забезпечення або впровадженням технологічних інновацій, то з часом утвердилася позиція, що ці чинники є важливими, однак вирішальну роль відіграє саме людський капітал. А. Василик

зазначає, що саме працівники забезпечують створення та впровадження інноваційних рішень, реалізацію організаційних змін, а також формування ефективної взаємодії між підприємством і його клієнтами. У цьому контексті особливого значення набуває процес інтеграції нових співробітників у трудовий колектив, який у теорії та практиці управління персоналом визначається як адаптація [15].

У науковій літературі поняття персоналу розглядається через різні підходи, що відображають його роль у функціонуванні організації. Так, І. І. Бажана [16] характеризує «персонал» як сукупність людських ресурсів, якими володіє організація та які можуть бути використані для забезпечення її діяльності. У межах такого підходу акцент робиться на кадровому потенціалі як основі функціонування органів публічної влади та інших установ.

О. В. Крушельницька та Д. П. Мельничук [17] розглядають «персонал» як постійний кадровий склад професійно підготовлених працівників, формування та розвиток якого визначаються впливом внутрішніх і зовнішніх факторів. До внутрішніх чинників автори відносять особливості виробничих процесів, організацію праці та специфіку діяльності підприємства, тоді як зовнішній вплив пов'язують із демографічними тенденціями, станом ринку праці, соціальними стандартами та законодавчим регулюванням.

Свою чергою, Л. В. Балабанова та О. В. Сардак [18] тлумачать «персонал» як сукупність усіх працівників організації, які перебувають із роботодавцем у трудових відносинах незалежно від рівня кваліфікації, форми зайнятості чи характеру виконуваної роботи. У визначенні увага акцентується на правовому аспекті трудових відносин та належності працівників до єдиної системи організації праці.

Різні наукові підходи до розуміння сутності поняття «адаптація» узагальнено в табл. 1.2. Серед наведених трактувань найбільш повним можна вважати підхід В. М. Данюка, однак доцільно зазначити, що процес адаптації

стосується не лише осіб, які вперше працевлаштовуються в організацію, але й працівників, переведених на інші посади або нові робочі місця [19, с. 7]. У таких випадках також виникає необхідність пристосування до змінених умов професійної діяльності, нового колективу та оновлених функціональних обов'язків.

Таблиця 1.2

Трактування терміну «адаптація»

Автор	Визначення
1	2
Назаров Н. К. Степанова Е. Р.	впорядковану систему заходів, спрямовану на поступове «вбудовування» нових працівників у структуру організації. Вона орієнтована на їх ефективне залучення до внутрішніх процесів, підготовку до успішного виконання трудових функцій і досягнення високих результатів діяльності.
Кравчук О. І. Варіс І. О. Яковленко М. В.	охоплює ознайомлення з корпоративною культурою, опанування основних робочих процедур, а також розвиток як професійних, так і комунікативних («м'яких») навичок. Такий підхід забезпечує швидку інтеграцію нового працівника в колектив і сприяє його продуктивності вже на початкових етапах роботи.
Лобза А. Бикова А. Рябуха Т.	поступове пристосування співробітника до нових умов професійного середовища, результатом якого є повна інтеграція в організацію та максимально ефективна реалізація його потенціалу. При цьому наголошується на двосторонньому характері процесу, оскільки зміни відбуваються як з боку працівника, так і з боку самої організації, яка також підлаштовується під нового члена колективу.
Тимошенко В.	процес звикання працівника до нових умов праці та вимог професійної діяльності, що передбачає засвоєння виробничих, технічних і соціальних норм поведінки, необхідних для ефективного виконання посадових обов'язків.
Каут О. В.	включення людини у трудову діяльність у межах певної професії, оволодіння умовами праці та досягнення встановлених показників ефективності. Особливо підкреслюється соціальний аспект процесу, що полягає у засвоєнні норм поведінки в колективі, формуванні співпраці між працівником і організацією та забезпеченні взаємного задоволення матеріальних і соціальних потреб.
В. М. Данюк	процес пристосування новоприйнятого працівника до умов нового виробничого середовища. Його кінцевою метою є формування лояльного, відповідального та мотивованого співробітника, який поділяє організаційні цінності, цілі та інтереси, а також активно долучається до вирішення завдань підприємства.

Джерело: [19; 20; 21; 23; 24].

Основною метою адаптації персоналу є створення умов для швидкого й ефективного включення працівника в трудовий процес. Серед ключових завдань адаптації виокремлюють забезпечення оперативного опанування професійних функцій, набуття необхідних знань і практичних навичок, а також досягнення працівником встановлених показників діяльності у найкоротші строки. Важливим аспектом є й зниження рівня психологічного напруження, яке часто виникає на початковому етапі роботи через невизначеність нових умов праці. Адаптаційні заходи сприяють швидшому входженню працівника до трудового колективу, формуванню позитивного ставлення до роботодавця та зміцненню організаційної лояльності. Ефективна адаптація також дає змогу зменшити витрати, пов'язані з пошуком і підбором персоналу, оскільки сприяє скороченню плинності кадрів. Водночас процес адаптації допомагає керівникам об'єктивніше оцінити професійні здібності працівника, його особистісні характеристики, морально-психологічні якості та відповідність вимогам посади.

Процес входження працівника у професійне середовище сьогодні розглядається як один із визначальних чинників ефективної трудової діяльності, тому питання адаптації персоналу набуває дедалі більшої актуальності. Йдеться про формування здатності працівників інтегруватися в систему організаційних відносин, сприймати корпоративну культуру, дотримуватися встановлених норм поведінки, поділяти цінності підприємства та відповідати очікуванням, що висувуються до їхньої професійної діяльності.

А. Бойко та Й. Ситник зазначають, що сутність адаптації персоналу охоплює комплекс психологічних, соціальних і організаційних аспектів, що забезпечують пристосування працівника до нових умов праці. Недостатній рівень адаптації може спричиняти емоційне напруження, професійне виснаження, зниження ефективності роботи та підвищення плинності кадрів, особливо тоді, коли індивідуальні потреби, життєві орієнтири чи професійні цілі працівника не узгоджуються з особливостями робочого середовища. Водночас успішна адаптація

сприяє формуванню позитивного ставлення до роботи, посиленню мотивації, підвищенню рівня задоволеності професійною діяльністю та зростанню продуктивності праці [25].

Адаптаційний процес передбачає активну й усвідомлену участь працівника, який має чітко розуміти свій соціально-професійний статус та відповідну рольову модель поведінки як інструмент реалізації власного потенціалу в межах виконання спільних організаційних завдань. У ході адаптації важливим є поступове та послідовне ознайомлення з трудовим колективом і новими посадовими обов'язками, опанування прийнятих у середовищі норм поведінки, повна інтеграція в робоче середовище, а також формування ототожнення себе з цінностями, інтересами та цілями організації.

Ефективність адаптації значною мірою визначається складністю та різноманітністю виробничого середовища, а також індивідуальними характеристиками самого працівника. У випадках, коли нові умови праці суттєво відрізняються від попереднього досвіду та характеризуються більш складною організаційною структурою, процес пристосування може ускладнюватися та потребувати значно більше часу для повноцінного завершення [26].

Адаптаційні процеси посідають важливе місце у структурі управління персоналом, оскільки спрямовані на забезпечення ефективного входження новопризначеного державного службовця у професійне середовище. Їх основним завданням є створення умов для реалізації професійних компетентностей і особистісних якостей працівника, а також його успішного включення у систему колективної взаємодії та організаційних відносин [27].

Під системою адаптації персоналу доцільно розуміти цілісно організовану сукупність взаємопов'язаних і взаємозумовлених елементів управління, які є необхідними та достатніми для ефективного забезпечення адаптаційного процесу. Вона формується відповідно до цільового призначення та умов функціонування організації й охоплює структуровані компоненти управління процесом адаптації,

його змістовним наповненням, технологічними підходами, формами та методами реалізації. У межах такої системи інформаційні потоки, що виникають під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх, формальних і неформальних взаємодій, постійно змінюються та розвиваються, утворюючи єдину динамічну систему, спрямовану на досягнення визначених організаційних цілей адаптації.

Відповідно, процес адаптації персоналу може розглядатися з кількох взаємодоповнювальних позицій:

– як процес інтеграції та узгодження, тобто як безперервну, послідовну та системну діяльність, спрямовану на поєднання інтересів працівника та організації шляхом включення новоприйнятого співробітника у внутрішнє середовище підприємства та його поступове залучення до організаційних процесів;

– як механізм реагування на зміни зовнішнього середовища, що передбачає здатність організації та її працівників оперативно пристосовуватися до нових умов господарювання з метою забезпечення стабільного досягнення стратегічних і поточних цілей;

– як інтеграційний інструмент системи управління персоналом, у межах якого адаптація виступає як окремий елемент і водночас як засіб узгодження різних підсистем управління (кадрового планування, навчання і розвитку, оцінювання, мотивації тощо), забезпечуючи їхню узгоджену взаємодію для досягнення загальних організаційних результатів;

– як механізм трансформації поведінки працівника, що полягає у формуванні нових моделей професійної та соціальної поведінки в процесі його входження в організацію. Такий підхід сприяє розвитку адаптивних якостей працівника, підвищує його здатність ефективно функціонувати в нових умовах і забезпечує готовність до подальших, у тому числі непередбачуваних, змін після завершення первинного етапу адаптації [28, с. 15-16].

З одного боку, адаптаційний процес можна розглядати як активну діяльність самого працівника, який опановує нові умови професійної діяльності, вимоги до

виконання посадових обов'язків та норми поведінки в колективі. З іншого боку, це цілеспрямована управлінська функція роботодавця, що реалізується через розроблення та впровадження спеціальних програм, інструментів і методик, покликаних забезпечити максимально швидке й комфортне входження новоприйнятого співробітника в організаційне середовище. Таким чином, адаптація виступає взаємним процесом, ефективність якого залежить від активної участі як працівника, так і управлінської ланки.

Для нового співробітника адаптація виконує важливу функцію зменшення рівня невизначеності та психологічного напруження, що зазвичай супроводжують зміну місця роботи. На початковому етапі входження в колектив працівник може стикатися з низкою труднощів, зокрема відчуттям відчуженості, невпевненістю у власних професійних можливостях та недостатнім розумінням вимог керівництва. За умов належно організованої системи адаптації ці бар'єри поступово усуваються.

Працівник отримує необхідну інформацію щодо своїх функціональних обов'язків, засвоює цінності та правила внутрішньої взаємодії в організації, а також відчуває підтримку з боку наставників і колег. У результаті це сприяє швидшому досягненню необхідного рівня продуктивності, повнішому розкриттю професійного потенціалу та формуванню стійкого відчуття належності до організації.

У сучасній теорії управління прийнято виокремлювати кілька ключових напрямів адаптації персоналу [29], кожен із яких відображає різні сторони процесу входження працівника в організацію.

По-перше, професійна адаптація передбачає поступове опанування новим співробітником специфіки посадових обов'язків, технологічних процесів і умов праці. Вона включає набуття необхідних знань, умінь і навичок, які забезпечують ефективне виконання професійних функцій. По-друге, організаційна адаптація пов'язана з ознайомленням працівника з внутрішньою структурою установи,

системою підпорядкування, правилами внутрішнього трудового розпорядку, а також розподілом повноважень і відповідальності між працівниками. По-третє, соціально-психологічна адаптація охоплює процес формування міжособистісних зв'язків у колективі, встановлення взаємної довіри з колегами та керівництвом, а також поступове відчуття себе повноцінним членом команди. По-четверте, культурна адаптація полягає у засвоєнні працівником базових цінностей, норм поведінки та традицій корпоративної культури, які визначають стиль внутрішньої взаємодії та загальну атмосферу в організації [29].

Отже, у сучасній управлінській парадигмі публічного управління людський капітал визнано ключовим стратегічним ресурсом, а адаптація персоналу (онбординг) – критично важливим двостороннім процесом, що забезпечує синергію між інтересами організації та працівника. Ефективна система адаптації функціонує як динамічний інтеграційний інструмент, який мінімізує психологічне напруження нових або переведених співробітників, знижує плинність кадрів та оптимізує управлінські витрати. Успішність процесу залежить від збалансованого та комплексного розвитку чотирьох взаємопов'язаних напрямів: професійного (опанування обов'язків), організаційного (розуміння структури й регламентів), соціально-психологічного (інтеграція в колектив) та культурного (засвоєння корпоративних цінностей і норм поведінки), що разом гарантує вихід службовця на максимальну продуктивність у найкоротші строки.

1.3 Аналіз сучасного стану системи адаптації персоналу в органах публічної влади України

Сучасні умови воєнного стану актуалізують необхідність переосмислення особливостей реалізації кадрової політики у сфері публічного управління. Воєнні дії безпосередньо впливають на процес ухвалення управлінських рішень у кадровій сфері, а також визначають рівень ефективності функціонування

державних органів в умовах кризових викликів. Відповідно до Указу Президента України № 64/2022, виданого у зв'язку з військовою агресією російської федерації проти України, на підставі пропозиції РНБО, згідно з п. 20 ч. 1 ст. 106 Конституції України та Закону України «Про правовий режим воєнного стану», було постановлено запровадити на території України воєнний стан із 05 години 30 хвилин 24 лютого 2022 року строком на 30 діб [30].

Після початку повномасштабного вторгнення в Україні було реалізовано організаційні заходи, пов'язані зі створенням тимчасових державних органів – військових адміністрацій. Їхня діяльність спрямована на забезпечення реалізації заходів правового режиму воєнного стану у взаємодії з військовим командуванням. Для суб'єктів публічного управління були встановлені особливі умови функціонування, що передбачають застосування спеціальних повноважень і механізмів, необхідних для забезпечення обороноздатності держави, захисту населення та охорони національних інтересів.

Запровадження правового режиму воєнного стану на всій території України стало безпрецедентним явищем для держави та вперше відбулося за період незалежності України [31]. У таких умовах особливого значення набуває оперативність та результативність дій органів влади щодо формування, організації та мобілізації кадрового потенціалу в усіх сферах суспільного життя, зокрема в оборонній сфері, системі охорони здоров'я, соціальному забезпеченні та інших критично важливих напрямках.

Для узагальнення та систематизації результатів проведеного дослідження щодо сприйняття службовцями своєї ролі, рівня командної підтримки та наявних інституційних бар'єрів у процесі онбордингу на рис. 1.1 наводимо порівняльну характеристику ключових параметрів адаптації персоналу в органах публічної влади, яка відображає співвідношення суб'єктивних оцінок працівників та об'єктивних організаційних чинників.

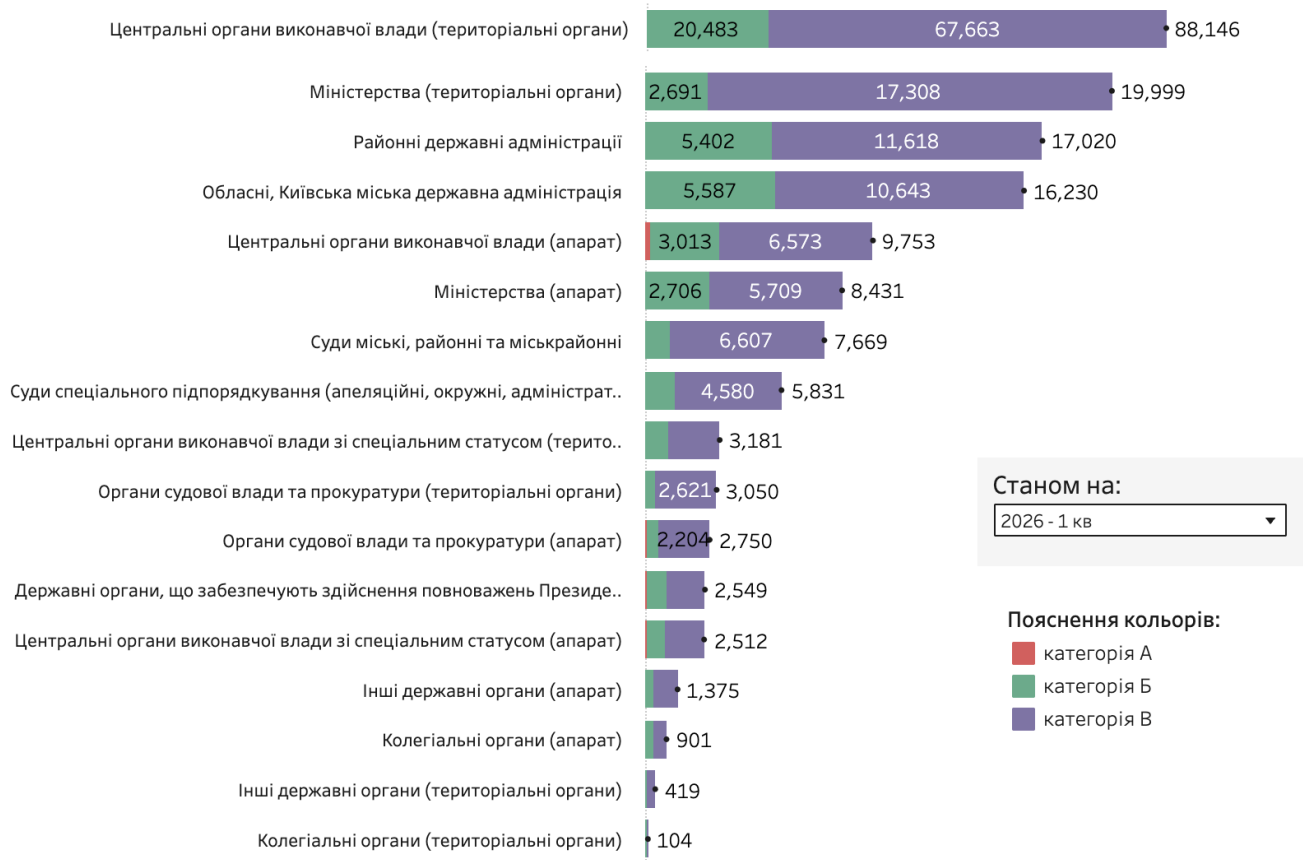


Рис. 1.1 – Кількість штатних посад за типом державних органів та категоріями посад станом на 1 квартал 2026 р.

Джерело: [32].

Ефективне функціонування кадрової системи в умовах війни є необхідною передумовою забезпечення стабільної діяльності держави та захисту інтересів її громадян. Саме тому важливим завданням публічного управління стає створення умов для належної організації праці, координації діяльності персоналу та забезпечення максимальної ефективності роботи працівників в інтересах держави й суспільства.

Для детального відображення структури і критеріїв комплексної системи адаптації, що поєднує нормативно-організаційні механізми, інституціоналізацію наставництва та сучасні інструменти діджиталізації на рис. 1.2 систематизовано

ключові компоненти, етапи та очікувані результати впровадження оновленої програми онбордингу в органах публічної влади.

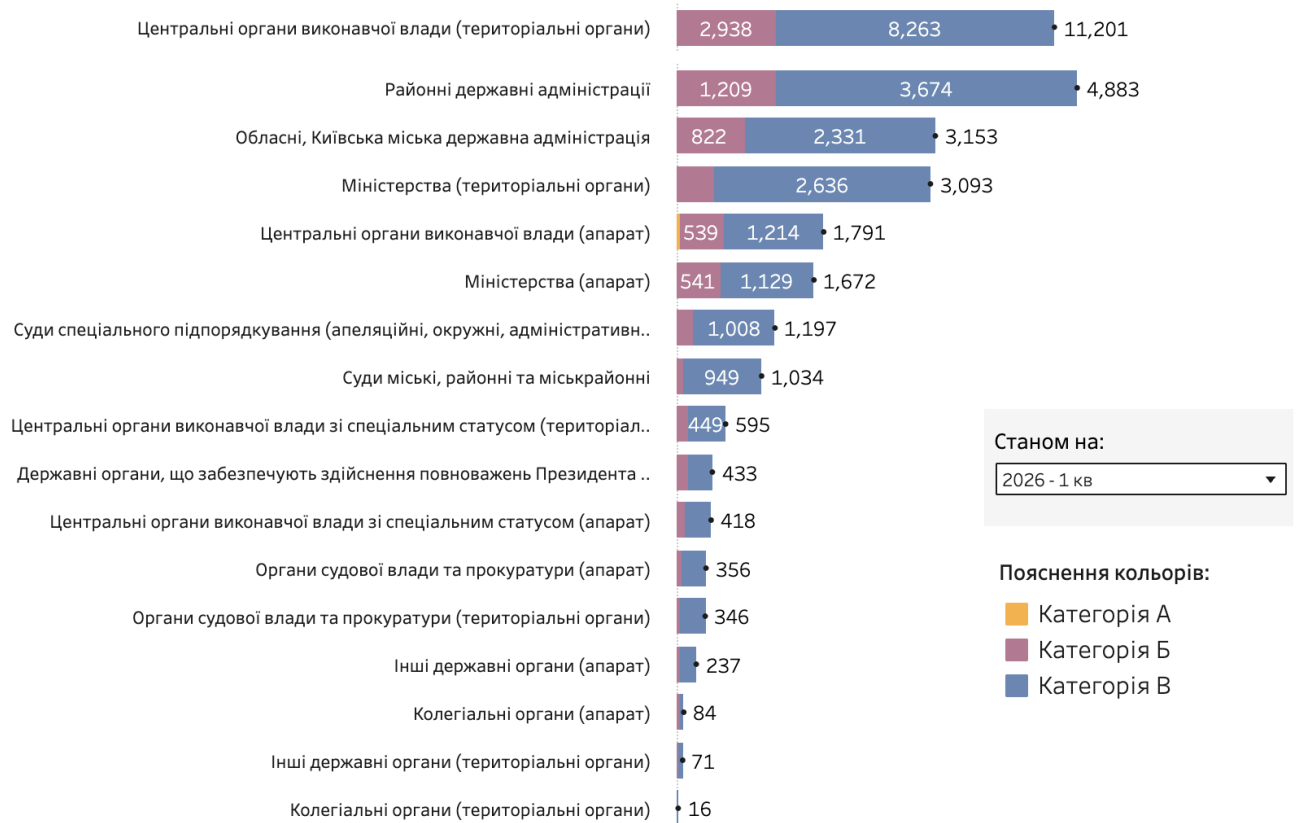


Рис. 1.2 – Кількість вакантних посад за типом державних органів та категоріями посад станом на 1 квартал 2026 р.

Джерело: [32].

Для аналізу кадрової забезпеченості, оцінки реального масштабу дефіциту людських ресурсів та визначення рівня навантаження на працюючих службовців у розрізі категорій посад державної служби, нижче наведено узагальнені статистичні дані щодо співвідношення фактично наявних вакансій та встановленої штатної чисельності станом на 2026 рік (табл. 1.3).

Аналіз наведених статистичних показників, а також тенденції до зростання кількості вакантних посад у системі державної служби дають підстави для формулювання низки важливих висновків щодо необхідності модернізації підходів до адаптації персоналу.

Таблиця 1.3

Графік штатного та вакантних посад узагальнення за 2026 рік

Кількість	Категорія А	Категорія Б	Категорія В
1	2	3	4
Всього вакантних посад			
30 580	57	7 328	23 195
Всього за штатом			
189 920	283	46 498	143 139

Джерело: [32].

По-перше, збільшення кількості вакантних посад порівняно з попередніми періодами вказує про високий рівень плинності кадрів у державному секторі. Така ситуація може бути пов'язана зі складнощами у залученні та утриманні кваліфікованих працівників, недостатньо ефективними механізмами професійної адаптації новопризначених службовців, а також браком належної системи мотивації персоналу.

По-друге, сучасні умови функціонування державної служби демонструють обмежену ефективність традиційних методів роботи з персоналом, що обумовлює потребу в оновленні процесів добору, адаптації та професійного навчання державних службовців. Традиційні підходи дедалі менше відповідають актуальним викликам, які постають перед системою публічного управління в умовах суспільних трансформацій і кризових змін.

По-третє, зростання кількості вакансій призводить до посилення навантаження на працівників, які вже виконують свої службові обов'язки. У свою чергу створює додатковий психологічний та професійний тиск, що може негативно позначатися на рівні продуктивності праці, підвищувати рівень стресу та, як наслідок, ускладнювати стабільне функціонування державних інституцій.

У зв'язку з цим особливої актуальності набуває впровадження сучасних методів адаптації персоналу. Так, А. Василик та К. Мурза [33]. у своїх дослідженнях визначають серед найбільш поширених інструментів адаптації наставництво, вступні тренінги, електронні розсилки, інформаційні буклети та

заходи командоутворення (Рис. 1.4). Аналіз цих підходів свідчить про необхідність поступового переходу від формальних і переважно інформаційних способів ознайомлення працівників із діяльністю організації до більш інтерактивних і соціально орієнтованих методів адаптації [34].

Зокрема, використання систем наставництва, welcome-тренінгів і командних заходів доцільно поєднувати із сучасними цифровими технологіями, що дозволяє значно прискорити процес інтеграції нових працівників у професійне середовище та підвищити ефективність їх адаптації.

Необхідність активного впровадження інформаційних технологій у процес адаптації персоналу підтверджується також науковими дослідженнями С. П. Кошової [35]. Дослідниця зазначає, що застосування цифрових технологій у системі адаптації державних службовців забезпечує реалізацію психологічної мотивації, організаційно-цільової, змістової, технологічної, управлінської та контрольної-оцінювальної функцій адаптації.

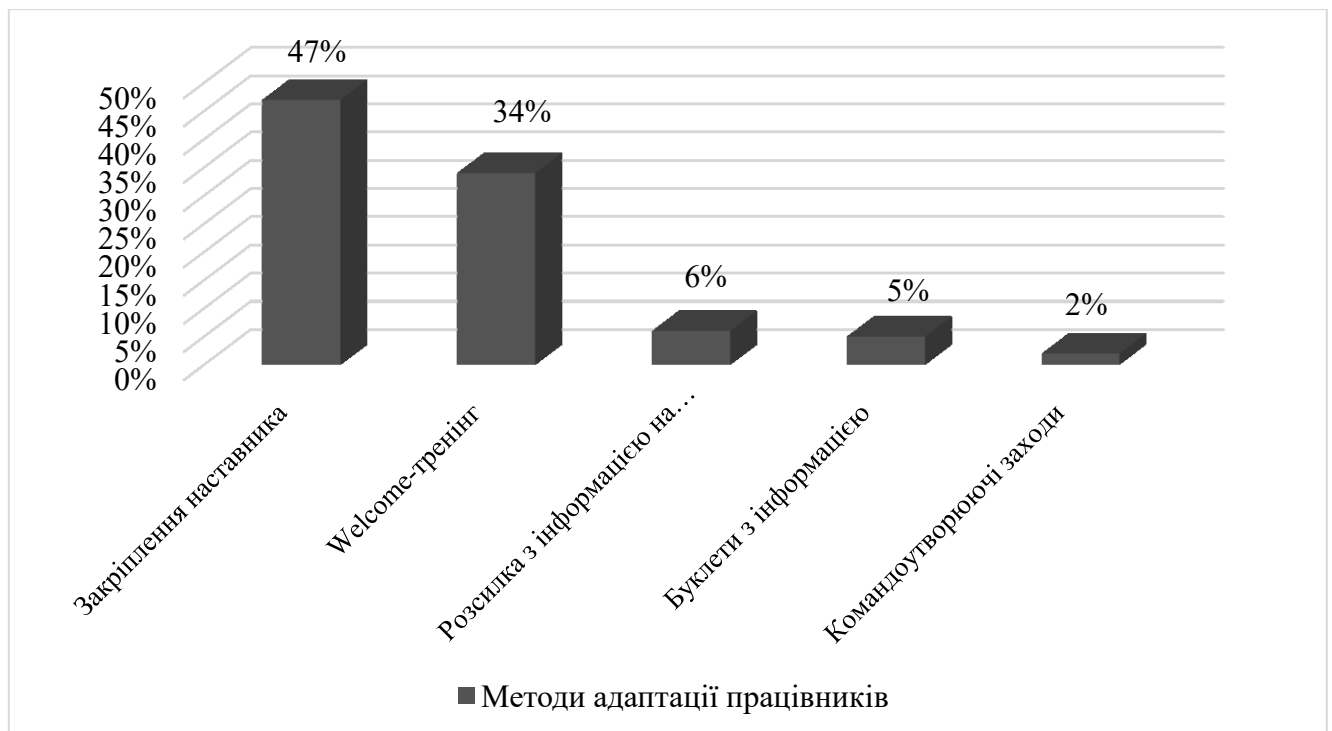


Рис. 1.4 – Найбільш поширені методи адаптації працівників

Джерело: [34].

Електронне навчання має низку суттєвих переваг, серед яких – доступність і простота використання, можливість індивідуалізації освітнього процесу, застосування різноманітних форматів навчальних матеріалів, підвищення результативності навчання, забезпечення соціалізації працівників та високий рівень якості контенту. Саме тому e-learning сьогодні розглядається як один із ключових інструментів забезпечення ефективної адаптації персоналу в системі державної служби [34].

В умовах воєнного стану та економічної нестабільності особливого значення набуває концепція організаційної стійкості, оскільки саме вона забезпечує не лише збереження функціонування підприємств, а й створює передумови для їх подальшого розвитку. Організаційна стійкість охоплює економічний, соціальний та психологічний компоненти. Економічний аспект пов'язаний із підтриманням фінансової стабільності через ефективне використання ресурсів, бюджетне планування та впровадження антикризових механізмів управління. Соціальний аспект орієнтований на розвиток командної взаємодії, ефективної комунікації, навчання персоналу та формування інклюзивного середовища, що сприяє зміцненню конкурентних позицій організації. Психологічний компонент передбачає підтримку емоційного стану працівників, надання психологічної допомоги та розвиток навичок подолання стресу, що підвищує здатність організації до адаптації та відновлення після кризових ситуацій. Сукупність цих складових формує основу для ефективного реагування організації на зовнішні виклики та забезпечує її довгострокову конкурентоспроможність в умовах невизначеності [36].

Важливу роль у забезпеченні організаційної стійкості відіграють HR-стратегії, які виступають інструментом ефективного управління людським капіталом. У кризових умовах вони сприяють адаптації організацій до нових викликів, підтриманню стабільності та створенню умов для розвитку. Основні напрями їх реалізації охоплюють забезпечення безперервності роботи,

психологічну підтримку працівників, розвиток адаптивності персоналу, утримання ключових фахівців та цифровізацію HR-процесів. Комплексний підхід до впровадження таких стратегій підвищує гнучкість організації, рівень згуртованості колективу та її конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Розвиток адаптивності працівників передбачає професійну перепідготовку, підвищення кваліфікації, підтримку лідерських компетентностей і стимулювання творчих підходів до вирішення проблем. Збереження цінних кадрів досягається завдяки використанню гнучких систем винагороди, плануванню кар'єрного розвитку та підтримці процесів релокації персоналу. Водночас цифровізація HR-процесів дозволяє оптимізувати кадрову роботу, використовувати аналітичні інструменти для ухвалення обґрунтованих управлінських рішень і прогнозування подальших змін. В умовах війни та економічної нестабільності саме ці підходи стають важливими чинниками забезпечення стабільності та розвитку організацій [37].

До основних напрямів адаптації організацій у кризових умовах належать кілька ключових складових. По-перше, оперативна адаптація, яка забезпечує швидке реагування на виклики шляхом оптимізації витрат, створення кризових команд та впровадження гнучкого планування. По-друге, стратегічна адаптація, спрямована на довгострокову трансформацію організації через диверсифікацію діяльності, релокацію та формування нових бізнес-моделей. По-третє, важливе значення має людиноцентричний підхід, орієнтований на підтримку персоналу, перекваліфікацію працівників і впровадження гнучких форм зайнятості. По-четверте, технологічна адаптація передбачає активне використання цифрових рішень, аналітичних систем та механізмів кібербезпеки. Значну роль відіграє розвиток партнерських взаємозв'язків, що дозволяє залучати зовнішню підтримку, а також культурна адаптація, яка базується на прозорій комунікації, ефективному лідерстві та підтримці корпоративної місії. Інтеграція зазначених підходів

забезпечує комплексну адаптацію організацій, підвищуючи їхню здатність до виживання та збереження конкурентних переваг у нестабільному середовищі [38].

Військові дії, економічна нестабільність і соціальні трансформації сьогодні формують основні виклики для HR-менеджменту в Україні. Воєнний стан спричиняє дефіцит кадрів, потребу в релокації працівників та необхідність забезпечення їхньої безпеки. Економічна нестабільність змушує організації оптимізувати бюджети та переглядати структуру персоналу, що безпосередньо впливає на рівень мотивації працівників. Соціальні виклики, зокрема інтеграція внутрішньо переміщених осіб і підтримка психологічного стану колективу, потребують застосування інклюзивних підходів у кадровій політиці.

Подолання зазначених проблем можливе лише за умови використання системного, гнучкого та стратегічно орієнтованого підходу, що поєднує підтримку персоналу, оптимізацію внутрішніх процесів, розвиток організаційної культури та впровадження інноваційних рішень. Саме гнучкість управління, турбота про працівників і використання сучасних технологій виступають основою забезпечення стабільності та сталого розвитку організацій [39].

У додатку А відображено основні напрями стратегії адаптації кадрової політики до сучасних кризових умов, зокрема воєнних викликів, економічної нестабільності та соціальних змін. Представлена система заходів спрямована на забезпечення гнучкості кадрового планування, підтримку працівників, збереження ключових кадрів, впровадження сучасних HR-технологій, підвищення корпоративної стійкості та оптимізацію управлінських процесів [40].

Ефективні HR-стратегії адаптації організацій до умов війни та економічної нестабільності передбачають комплексне оновлення кадрової політики відповідно до сучасних викликів. Головною метою такої стратегії є підтримання стійкості підприємства, забезпечення належної підтримки персоналу та створення умов для результативної роботи в ситуації невизначеності.

Ключовими напрямками виступають гнучке кадрове планування, підтримка працівників у кризових ситуаціях, утримання ключових спеціалістів, оптимізація витрат, впровадження сучасних HR-технологій, розвиток ефективної комунікації та прозорості управлінських процесів, а також формування корпоративної стійкості організації [39].

Отже, можна констатувати, що введення воєнного стану та зафіксоване у 2026 році зростання кількості вакансій зумовили критичну плінність кадрів і надмірне навантаження на службовців, підтвердивши неефективність застарілих бюрократичних підходів. Подолання викликів потребує кадрової модернізації на засадах організаційної стійкості та людиноцентризму.

Ключовими інструментами успішної інтеграції нових працівників у професійне середовище виступають перехід від формального ознайомлення з посадою до інтерактивних методів (наставництво, welcome-тренінги, тімбілдинг) та масштабна діджиталізація через платформи електронного навчання (e-learning). У підсумку, поєднання гнучкого планування, цифрових HR-технологій і психологічної підтримки колективу формує ефективну стратегію, здатну забезпечити стабільність органів публічної влади в умовах тривалої кризової невизначеності.

РОЗДІЛ 2

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

2.1 Зарубіжний досвід адаптації персоналу в органах публічної влади

У науковій теорії та практиці державної служби виокремлюють дві моделі управління персоналом: кар'єрна (career-based system) та посадова (position-based system) [41]. Кар'єрна, або закрита, модель передбачає добір працівників переважно на початковій щаблі служби з подальшою довготривалою професійною траєкторією. Розвиток відбувається переважно всередині адміністративної системи через внутрішні конкурси й атестаційні процедури, тоді як доступ до державної служби забезпечується загальними вступними іспитами або підготовкою у спеціалізованих освітніх закладах. Французька модель вважається класичним прикладом: випускники профільних установ проходять конкурсний відбір (concours) на стартові посади з подальшим просуванням службовою ієрархією в межах відповідного корпусу. Подібна організаційна логіка притаманна також Німеччині, Японії, Південній Кореї, Італії та Іспанії, де домінують стандартизовані державні іспити, високі кваліфікаційні вимоги та чітко структурована система рангів. Сильними сторонами такої моделі виступають стабільність кадрового складу, висока рівень професійної лояльності, сформована корпоративна культура та прогнозованість службового просування. Водночас обмеження проявляються у відносно низькій відкритості для зовнішніх кандидатів і жорсткості інституційних маршрутів, що ускладнює оперативне залучення фахівців приватного сектору [42].

Посадова, або позиційна, модель ґрунтується на принципах відкритого добору та конкуренції. Заповнення вакантної посади відбувається через відкритий конкурс із залученням внутрішніх і зовнішніх претендентів. Для кожної позиції

встановлюються чіткі вимоги щодо освіти, професійного досвіду та компетентнісного профілю, а процедура відбору зазвичай включає аналіз резюме, співбесіди та компетентнісне тестування. Характерними прикладами виступають системи Великої Британії, США, Канади, Нідерландів та Австралії, де історично сформувалася модель відкритого найму на основі принципів заслуг (merit system) [42]. У Великій Британії після реформ Норткота–Тревельяна закріплено конкурсне призначення на основі професійних здібностей за участю незалежної Комісії з питань державної служби. У США після ухвалення Акта Пендлтона (1883 р.) перехід від «spoils system» до меритократичної моделі закріплено дев'ятьма базовими принципами мерит-системи [43].

У практиці державного управління чисті моделі майже не застосовуються, оскільки більшість країн використовує змішані підходи з поєднанням різних інструментів. Індія та Китай формально тяжіють до кар'єрної моделі завдяки масштабним загальнонаціональним іспитам для вступу на державну службу. Бельгія, Данія та Норвегія, попри позиційні традиції, активно розвивають інструменти кар'єрного зростання та утримання персоналу [41]. У сучасних умовах кар'єрні системи поступово набувають більшої відкритості та гнучкості через конкурсний добір, оцінювання результативності та горизонтальну мобільність, тоді як позиційні моделі запозичують елементи довгострокового розвитку персоналу, включно з єдиними стандартами доброчесності, програмами лідерства та міжвідомчими ротаціями [44].

У теорії управління персоналом для публічної служби зазвичай виокремлюють дві базові моделі підготовки кадрів – американську та західноєвропейську [45]. Американська модель сформувалася під впливом європейських підходів, однак набула власних характеристик через історичні та соціально-економічні умови розвитку США. Для неї характерні підвищена самостійність службовців, акцент на результативності діяльності, гнучкі кар'єрні траєкторії та активне застосування сучасних освітніх і тренінгових технологій.

Західноєвропейський підхід представлений різними варіаціями, серед яких англосаксонська та французька традиції. Англосаксонська модель, притаманна насамперед Великій Британії, ґрунтується на принципах відкритого змагання та меритократії, де визначальними стають індивідуальні досягнення та відповідність професійним вимогам посади, що стимулює постійний розвиток компетентностей через безперервне навчання. Французька традиція, навпаки, спирається на більш централізовану систему з чіткою адміністративною структурою, у межах якої підготовка та адаптація службовців відбувається поступово й під контролем державних інституцій.

Польська модель управління людськими ресурсами у публічному секторі демонструє орієнтацію на зближення з європейськими стандартами, водночас зберігаючи власні особливості. У Польщі впроваджуються підходи до єдиної політики управління персоналом, що охоплює планування кадрів, систему навчання та підвищення кваліфікації. Окремий акцент зроблено на відкритості інформації щодо вакантних посад, що підвищує прозорість процедур добору. Важливу роль відіграє міжнародна співпраця, яка забезпечує запозичення ефективних управлінських практик.

У Латвії система управління персоналом державної служби зосереджена переважно в межах державного сектору, однак процес адаптації до сучасних управлінських викликів залишається недостатньо розвиненим [46, с. 182-185]. Така ситуація може ускладнювати залучення висококваліфікованих фахівців і обмежувати можливості професійного розвитку кадрів. Водночас латвійська практика демонструє функціонування адміністративної системи в межах чинних нормативних рамок.

Німецька модель управління персоналом у державному секторі належить до найбільш структурованих у Європі. Значна увага приділяється правовому статусу державних службовців, який охоплює три етапи: підготовчий, випробувальний і довічний. Підготовчий етап забезпечує базову професійну підготовку та мінімальні

гарантії захисту. Випробувальний період триває від одного до трьох років і завершується переходом до довічного статусу за умови високих результатів діяльності. Серед ключових характеристик системи – дерегуляційні підходи, скорочення бюрократичних процедур і посилення антикорупційних механізмів, що сприяє модернізації державного управління та підвищенню його ефективності [47].

Іспанська модель державної служби відзначається відносною закритістю та поступовим входженням працівників у професійне середовище [48]. Початковий етап передбачає підготовчий період, протягом якого новоприйняті працівники мають обмежені гарантії захисту та можуть бути звільнені у разі дисциплінарних порушень. На цьому етапі службовці не закріплюються за постійними посадами, натомість проходять інтенсивне теоретичне та практичне навчання для подальшої професійної діяльності.

Французька система управління персоналом у державному секторі, на відміну від іспанської, базується на концепції довічної кар'єри та регулюється нормами адміністративного права [48]. Такий підхід формує особливий правовий статус службовців, у межах якого умови праці, соціальні гарантії та порядок вирішення спорів визначаються адміністративними нормами. Ключовою рисою виступає стабільність професійної траєкторії, що забезпечує тривале перебування у системі державної служби та поступове просування кар'єрними сходами.

Кар'єрне просування у Франції реалізується за двома основними напрямками. Перший передбачає автоматичне підвищення в межах одного рангу, де вирішальне значення має стаж роботи; позитивна оцінка результатів діяльності може прискорювати цей процес, однак навіть за середніх показників просування не припиняється після досягнення встановленого стажу. Другий напрям ґрунтується на конкурсному відборі та професійних досягненнях, що дозволяє переходити до вищих рангів через успішну участь у національних конкурсах. Таким чином, французька модель поєднує механізми автоматичного кар'єрного

зростання з конкурсними процедурами, забезпечуючи баланс між стабільністю служби та мотивацією до професійного розвитку [49, с. 216].

Європейські держави накопичили значний практичний досвід формування відкритих, чітко організованих і гнучких моделей управління кадровим потенціалом публічної служби. Такі системи забезпечують належний рівень професійної підготовки, стійку мотивацію працівників і стабільність функціонування державного апарату. Узагальнені дані, подані в таблиці 2.1, дають змогу окреслити основні орієнтири, впровадження яких може сприяти вдосконаленню української моделі управління публічною службою.

Таблиця 2.1

Порівняльна характеристика систем управління персоналом публічної служби

Країна	Особливості системи управління трудовими ресурсами	Можливості адаптації для України
1	2	3
Велика Британія	Відкрита конкуренція, меритократія, акцент на результативності та постійному розвитку компетенцій	Запровадження конкурсних процедур і оцінювання результатів роботи
Франція	Централізована модель, стабільна кар'єрна система, довічний кар'єрний розвиток	Посилення стабільності держслужби та формування кар'єрних траєкторій
Польща	Гармонізація з європейськими стандартами, стратегічне управління кадрами, прозорість набору	Розвиток відкритого доступу до вакансій і планування кадрової політики
Латвія	Орієнтація на державний сектор, обмежена адаптація сучасних HR-практик	Модернізація системи добору та професійного розвитку
Німеччина	Структурована система з правовим регулюванням статусу службовців, етапність кар'єри	Впровадження чітких етапів кар'єрного розвитку та антикорупційних механізмів
Іспанія	Закрита система, підготовчий період, інтенсивне навчання перед призначенням	Посилення практичної підготовки та адаптаційних програм
Німеччина (підхід до кар'єри)	Підготовча, випробувальна та довічна служба, стабільність і професійна гарантія	Запровадження етапності проходження служби
Франція (кар'єрне просування)	Поєднання автоматичного зростання за стажем і конкурсного просування	Баланс між стажем і результативністю при кар'єрному зростанні

Україна (узагальнено)	Необхідність підвищення ефективності та прозорості системи управління	Створення сучасної моделі управління кадрами з елементами європейських практик
--------------------------	-----------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------

Джерело: [49].

Отже, зарубіжна практика розвитку та адаптації персоналу в органах публічної влади підтверджує результативність як кар'єрної, так і позиційної моделей управління кадрами. Вирішальне значення у таких системах має поєднання принципів меритократії, відкритих конкурсних процедур, чітко структурованих етапів професійного зростання та постійного навчання персоналу. Для України подібний досвід виступає орієнтиром у процесі реформування державної служби, формування гнучкої системи управління людськими ресурсами та наближення кадрової політики до стандартів європейського зразка.

2.2 Проблеми впровадження ефективних HR-технологій у процес адаптації персоналу в органах публічної влади

Цифрова трансформація HR-процесів у публічному управлінні сьогодні є ключовим чинником підвищення ефективності, прозорості та гнучкості роботи органів влади. В умовах посилення ролі людського капіталу та загальної диджиталізації управління персоналом переходить до аналітичної, персоналізованої та технологічно орієнтованої моделі, що дозволяє автоматизувати рутинні процедури та підвищити якість кадрових рішень.

Електронізація кадрових баз, використання цифрових реєстрів і HRIS-систем формує основу єдиного інформаційного простору державної служби, забезпечуючи швидкий доступ до актуальних даних про працівників, оптимізацію процесів добору, атестації, ротації та розвитку персоналу. Платформи на кшталт ІСУДР [50] сприяють уніфікації кадрових процедур і підвищують оперативність управлінських рішень.

Важливим напрямом є також цифровізація конкурсного відбору, що охоплює онлайн-подачу документів, тестування та відеоспівбесіди. Забезпечує більшу об'єктивність, знижує вплив суб'єктивних факторів, посилює прозорість і зменшує корупційні ризики, підвищуючи довіру до публічної служби. Водночас цифровий розвиток HR-сфери відбувається нерівномірно: органи місцевого самоврядування часто відстають через обмежені ресурси та недостатній рівень цифрових компетентностей, що створює ризики фрагментації кадрової системи та зниження ефективності управління.

Перспективним напрямом є розвиток аналітики та Big Data в HR, що дозволяє прогнозувати потреби в персоналі, оцінювати кадрові дисбаланси, аналізувати ефективність працівників і формувати більш обґрунтовані управлінські рішення. Реалізація цих можливостей потребує не лише технологічного забезпечення, а й розвитку цифрової культури в органах влади [51].

Інтеграція HRIS у публічному секторі поступово змінює підхід до управління персоналом, перетворюючи його на безперервний цифровий процес супроводу життєвого циклу працівника – від добору до звільнення. Такі системи забезпечують автоматизацію обліку, формування цифрових профілів і персоналізацію розвитку працівників, що підвищує ефективність кадрової роботи. Подальший розвиток HRIS передбачає створення єдиної державної кадрової екосистеми, інтегрованої між різними рівнями влади. У свою чергу дасть змогу покращити прогнозування кадрових потреб, виявляти ризики та оптимізувати структуру управління людськими ресурсами. Додатково, використання алгоритмів штучного інтелекту відкриває можливості для прогнозування кар'єрних траєкторій і підбору оптимальних кандидатів. Паралельно у публічному секторі активно впроваджуються сучасні HR-підходи бізнес-середовища: KPI, 360-градусне оцінювання, опитування залученості та компетентнісні моделі. У

поєднанні з HRIS це дозволяє перейти до індивідуалізованого управління персоналом і більш точного вимірювання результативності [52].

Окреме значення має розвиток кадрової аналітики, що забезпечує проактивне управління персоналом на основі великих масивів даних. Це дозволяє виявляти ризики плинності кадрів, оцінювати мотивацію працівників і підвищувати якість кадрової політики.

У підсумку цифровізація HR-функцій формує перехід до стратегічної моделі управління персоналом, де HR-підрозділи стають аналітичними та консультативними центрами розвитку людського капіталу. Відповідно потребує інвестицій у технології, змін управлінської культури та посилення орієнтації на результативність і розвиток. Додатково важливим напрямом є розвиток онлайн-освіти та e-learning, що забезпечує гнучке професійне навчання державних службовців через цифрові платформи, дозволяючи формувати індивідуальні траєкторії розвитку та оперативно оновлювати компетенції. В умовах гібридної роботи зростає роль цифрових комунікаційних інструментів (Microsoft Teams, Trello, Asana тощо), які забезпечують координацію роботи, оперативність взаємодії та підтримку організаційної культури з урахуванням вимог інформаційної безпеки.

За результатами проведеного дослідження встановлено, що процес адаптації персоналу в органах публічної влади загалом характеризується достатньо високим рівнем інтеграції працівників у професійне середовище та розумінням ними власної ролі у реалізації завдань органу. Більшість публічних службовців усвідомлюють значення своєї діяльності для досягнення стратегічних цілей установи, що вказує про ефективність базових механізмів професійної адаптації та організаційної комунікації. Значна частина респондентів позитивно оцінює зміст посадових інструкцій, вважаючи їх зрозумілими та практично корисними для виконання службових обов'язків, що сприяє швидшому входженню працівника у

професійне середовище та формуванню чіткого уявлення про функціональні завдання.

Важливим елементом адаптації в органах публічної влади є колективна взаємодія. Дослідження показало, що переважна більшість службовців відзначає наявність співпраці між колегами та орієнтацію на спільний результат. Такий рівень командної підтримки створює сприятливі умови для професійної соціалізації нових працівників і формування позитивного психологічного клімату в колективі. Водночас було виявлено певні проблеми у сфері підтримки ініціативності та врахування експертних пропозицій працівників. Частина респондентів вважає, що їхні професійні ідеї та пропозиції недостатньо враховуються керівництвом під час прийняття управлінських рішень, що може негативно впливати на мотивацію персоналу та стримувати розвиток інноваційної організаційної культури. Дослідження також засвідчило високий рівень готовності працівників до виконання додаткових завдань та роботи в умовах підвищеного навантаження. Водночас встановлено, що рівень професійної мотивації та адаптивності залежить від вікових характеристик службовців: молодші працівники демонструють дещо нижчу готовність до понаднормової роботи порівняно зі старшими віковими групами. Зазначене вказує про необхідність удосконалення сучасних механізмів адаптації молодих фахівців, зокрема шляхом розвитку наставництва, професійної підтримки та створення умов для кар'єрного зростання [53].

Суттєве значення для успішної адаптації персоналу має рівень організаційної безпеки та довіри до керівництва. Більшість респондентів зазначає, що відчуває захищеність від неправомірних або неетичних вказівок, а також позитивно оцінює ставлення безпосередніх керівників і можливість відкрито висловлювати власну позицію. Разом із тим частина службовців висловлює незадоволення недостатнім рівнем мотивації з боку вищого керівництва та

низьким рівнем підтримки професійних ініціатив, що свідчить про необхідність удосконалення управлінських практик у системі публічної служби.

Особливу роль у процесі професійної адаптації відіграє навчання персоналу. Більшість державних службовців і посадових осіб органів місцевого самоврядування позитивно оцінюють процес ознайомлення з функціями посади, цінностями органу та вимогами до виконання службових обов'язків. Це свідчить про наявність ефективних елементів первинної адаптації та професійного супроводу працівників. Державні службовці також відзначають доступність консультаційної підтримки та професійної взаємодії з працівниками інших органів під час підготовки управлінських документів, що сприяє розвитку професійних компетентностей і полегшує інтеграцію у систему публічного управління.

У ході дослідження виявлено й особливості професійного самосприйняття працівників. Посадові особи органів місцевого самоврядування більшою мірою орієнтуються на потреби територіальної громади, тоді як державні службовці частіше асоціюють свою діяльність із служінням державі. Водночас значна частина працівників сприймає себе як новаторів, готових до змін та впровадження нових підходів, тоді як своїх колег схильна характеризувати як більш консервативних. Така різниця у професійному сприйнятті може свідчити про існування певних організаційних бар'єрів у процесі адаптації та реалізації інноваційних підходів у публічному управлінні [53].

Для відображення організаційної структури, етапів реалізації та функціонального наповнення оновленої системи адаптації, нижче наведено процесу управління онбордингом персоналу в органах публічної влади, яка об'єднує ключові напрями взаємодії між кадровими службами, наставниками та новими працівниками (рис. 2.1 та 2.2).

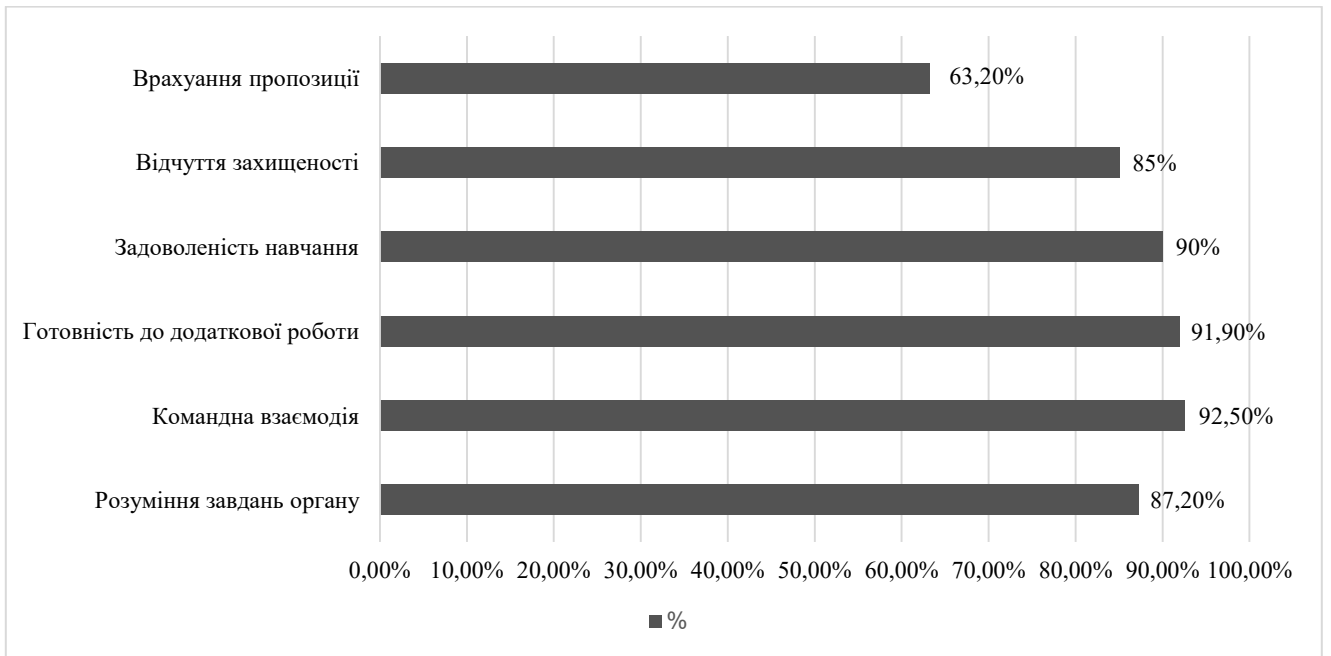


Рис. 2.1 – Рівень адаптації державних службовців

Джерело: [53].

Процес адаптації персоналу посідає важливе місце у системі управління людськими ресурсами, оскільки саме від його ефективності значною мірою залежить результативність діяльності установи.

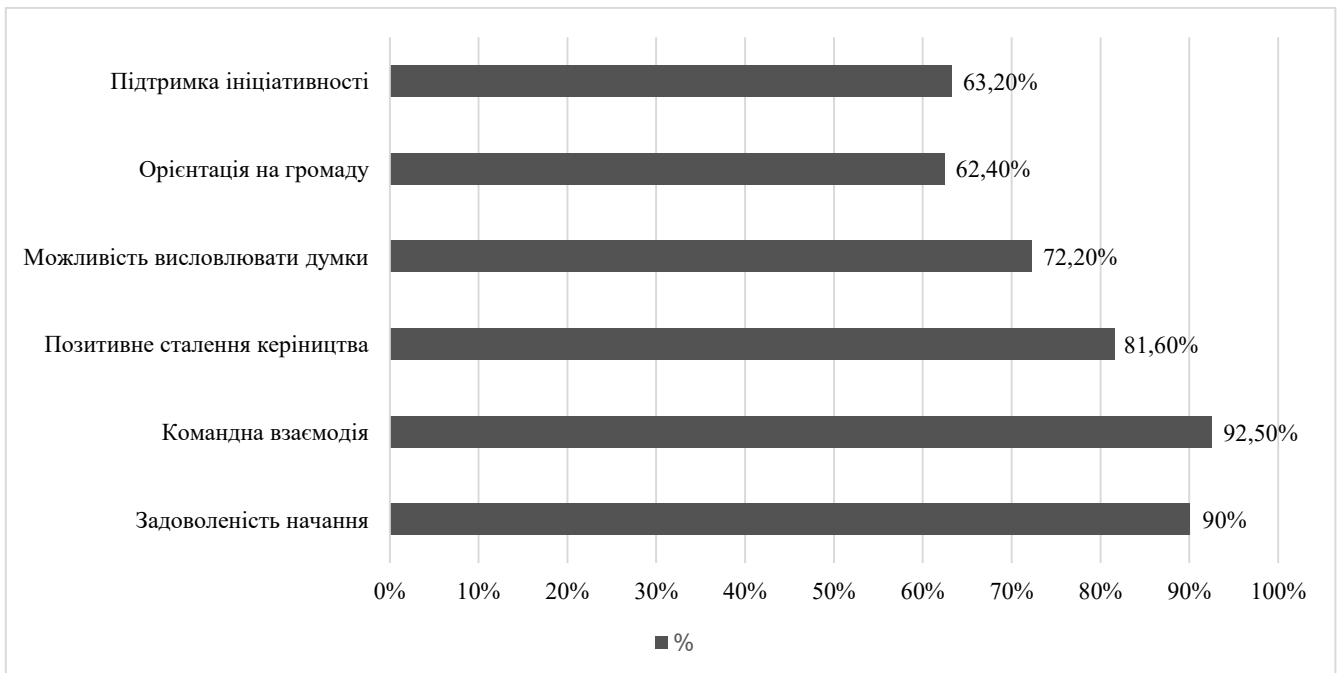


Рис. 2.2 – Рівень адаптації посадових осіб місцевого самоврядування

Джерело: [53].

Якісна адаптація працівника охоплює професійне входження в робоче середовище, формування позитивного ставлення до умов праці, підтримання мотивації та мінімізацію психологічного напруження [15].

Аналіз статистичних на рис. 2.6 та 2.7 показників свідчить, що як у державних органах, так і в органах місцевого самоврядування процес адаптації персоналу все ще характеризується недостатньою ефективністю, що значною мірою пов'язано з обмеженим використанням сучасних адаптаційних інструментів.

У наукових дослідженнях [54] підкреслюється, що успішність адаптації може оцінюватися через низку об'єктивних критеріїв, серед яких: скорочення рівня плинності кадрів, зменшення витрат на підбір нових працівників, а також прискорення процесу професійного входження новачків у діяльність організації [54].

Попри наявність методичних рекомендацій щодо адаптації персоналу та широкого спектра освітніх програм, зокрема навчальних курсів НАДС, рівень їх практичного застосування залишається недостатнім. Вказує про слабку інтеграцію сучасних адаптаційних механізмів у діяльність органів публічної влади, що, своєю чергою, здатне негативно впливати на стабільність кадрового складу та сприяти зростанню плинності персоналу. Нехтування адаптаційними рекомендаціями призводить до додаткових витрат ресурсів на повторний пошук і підготовку працівників, що знижує загальну ефективність функціонування системи публічного управління. Обмежене використання сучасних HR-інструментів також може збільшувати тривалість інтеграції новопризначених службовців у професійне середовище.

Водночас важливу роль у процесі адаптації відіграють і суб'єктивні чинники, серед яких: рівень задоволеності працівників, можливості професійного розвитку, якість комунікації в колективі, внутрішня мотивація та формування лояльності до організації. Зокрема:

- недостатнє застосування адаптаційних механізмів може негативно позначатися на рівні задоволеності нових працівників, особливо за умов домінування формальних і шаблонних підходів;

- обмежена адаптаційна підтримка ускладнює професійне становлення новопризначених співробітників та стримує розвиток їхніх компетентностей;

- скорочення уваги до тимбілдингу (до 20,9% у державних органах та 25% в органах місцевого самоврядування) може свідчити про недостатній рівень розвитку командної взаємодії;

- низька внутрішня мотивація працівників нерідко пов'язана з браком нематеріального стимулювання та належної підтримки під час проходження адаптації;

- відсутність комплексного адаптаційного супроводу перешкоджає формуванню відданості організації та довготривалої професійної прив'язаності працівників до місця роботи [39].

Ефективність входження новопризначених працівників безпосередньо впливає на рівень їх професійного становлення, швидкість опанування посадових функцій і якість надання публічних послуг населенню. Узагальнення результатів аналізу чинної системи адаптації, здійсненого в попередніх розділах, дозволяє виявити низку організаційних, управлінських і методичних проблем, які ускладнюють процес інтеграції нових працівників у робоче середовище та знижують ефективність кадрового забезпечення органу місцевого самоврядування.

Однією з основних проблем виступає відсутність цілісно сформованої та нормативно закріпленої програми адаптації, яка б передбачала структуровані етапи проходження, визначені часові рамки, відповідальних осіб та чітко сформульовані критерії результативності. Натомість існуюча практика має фрагментарний і переважно реактивний характер: окремі елементи адаптаційного процесу застосовуються, однак не об'єднані в єдину систему. Як наслідок, у

різних структурних підрозділах механізми введення нових працівників у посаду суттєво відрізняються, що призводить до нерівномірності в рівні інформування, навчання та професійної інтеграції.

Додатковим суттєвим недоліком є недостатньо розвинений інститут наставництва. Попри фактичне закріплення наставників за новими працівниками, їх діяльність не має належного нормативного оформлення: відсутні уніфіковані стандарти роботи, чітко визначені функціональні обов'язки, механізми оцінювання ефективності та система мотивації. У результаті рівень підтримки новопризначених працівників значною мірою залежить від особистої ініціативи окремих керівників або співробітників, а не від системно вибудованої кадрової політики.

Проблемним залишається і недостатнє впровадження цифрових інструментів супроводу адаптаційного процесу. Попри активний розвиток електронного документообігу, механізми адаптації не передбачають використання цифрових чек-листів, електронних планів професійного розвитку, онлайн-інструментів оцінювання задоволеності чи систем моніторингу прогресу. Така ситуація ускладнює оперативне відстеження процесу адаптації та своєчасне реагування на проблеми, що виникають у нових працівників.

Окремо слід звернути увагу на обмежене застосування компетентнісного підходу в оцінюванні результатів адаптації. У практиці переважає оцінка виконання конкретних завдань, тоді як рівень сформованості ключових професійних і поведінкових компетентностей (відповідальність, комунікаційні навички, клієнтоорієнтованість, доброчесність, здатність працювати з нормативно-правовими актами) враховується недостатньо. Відсутність системи чітких компетентнісних індикаторів унеможливує об'єктивне визначення готовності працівника до самостійного виконання обов'язків і ускладнює формування індивідуальних траєкторій професійного розвитку.

Важливим аспектом є також наявність соціально-психологічних труднощів у процесі адаптації. Частина новопризначених працівників стикається з ускладненнями у встановленні ефективної комунікації в колективі, недостатнім рівнем підтримки на початкових етапах роботи та відсутністю системного зворотного зв'язку. У свою чергу, може знижувати рівень залученості до робочого процесу, спричиняти адаптаційний стрес і негативно впливати на професійну мотивацію.

Суттєвим недоліком також є відсутність систематизованого механізму зворотного зв'язку щодо якості адаптаційних процесів. Регулярні опитування нових працівників, психологічні оцінювання чи анкетування рівня задоволеності умовами праці та комунікаційним середовищем фактично не проводяться. У результаті кадрові служби не отримують достатньої аналітичної бази для виявлення проблемних зон, а управлінські рішення щодо вдосконалення адаптації часто мають несистемний характер.

Окремої уваги потребує і недостатня інтеграція результатів адаптаційного періоду в подальші кадрові процеси. Отримані під час адаптації дані рідко використовуються для формування індивідуальних планів розвитку, визначення потреб у навчанні або відбору до кадрового резерву. Знижує рівень системності управління персоналом та обмежує можливості довгострокового професійного зростання працівників [55].

Отже, цифровізація HR-процесів у публічному управлінні підвищує ефективність адаптації персоналу, однак її впровадження залишається нерівномірним і супроводжується низкою проблем. Основними з них є недостатній рівень цифрової готовності органів місцевого самоврядування, фрагментарність адаптаційних процедур, слабе наставництво та обмежене використання HRIS, аналітики й компетентнісного підходу. Попри загалом позитивний рівень первинної адаптації працівників, відсутність єдиних програм,

системного зворотного зв'язку та інтеграції результатів адаптації в кадрову політику знижує її ефективність.

2.3 Шляхи вдосконалення системи адаптації персоналу в органах публічної влади в умовах цифровізації та розвитку HR-менеджменту

Важливе місце займає цифрова трансформація адаптаційних процесів, яка реалізується через використання онлайн-платформ, електронних сервісів і цифрових інструментів для супроводу нових працівників. Окремо наголошується на значенні психологічної підтримки персоналу та розвитку емоційного інтелекту, що сприяє зниженню стресу в період входження в посаду та покращує міжособистісну взаємодію. Суттєвим компонентом є також забезпечення безпеки та готовності до кризових ситуацій, що передбачає навчання працівників алгоритмам дій у надзвичайних обставинах із метою гарантування фізичної та інформаційної безпеки. Поряд із цим акцентується розвиток soft skills і культурна інтеграція, які забезпечують прийняття корпоративних цінностей та ефективне включення в організаційне середовище. Не менш важливою є вимога чіткої структурованості процесу адаптації, що передбачає визначення зрозумілих цілей, етапів і часових рамок реалізації програм онбордингу. Ефективність системи значною мірою залежить від наявності постійного зворотного зв'язку та моніторингу, які дозволяють своєчасно коригувати адаптаційні заходи.

Окремо виділяється роль командної інтеграції та наставництва, що забезпечують підтримку нових працівників з боку колективу, а також необхідність дотримання балансу між швидкістю входження в посаду та глибиною засвоєння професійних компетентностей.

Додатково підкреслюється, що процес адаптації не завершується формальним онбордингом, а передбачає безперервне навчання та розвиток персоналу. Завершальним елементом виступає ефективність адаптаційної системи,

яка досягається через використання чек-листів, регулярне оцінювання результатів і контроль ключових етапів професійного становлення працівника [56].

З метою забезпечення результативного проходження адаптаційного періоду на практиці застосовується спеціально розроблена програма адаптації. Вона являє собою організаційно-управлінський документ, у якому систематизовано основні етапи введення працівника в посаду, визначено комплекс необхідних заходів, встановлено строки їх виконання, а також закріплено відповідальних осіб за реалізацію кожного з елементів цього процесу [57, с. 176].

Ключові детермінанти, що визначають ефективність адаптації персоналу, наведені на рис. 2.3.



Рис. 2.3 – Чинники, що впливають на успішність адаптації персоналу

Джерело: [58].

У сучасних умовах трансформації ринку праці належно організований і зручний процес адаптації персоналу набуває стратегічного значення, оскільки безпосередньо впливає на ефективність функціонування організації та якість інтеграції нових працівників. Його значення доцільно розглядати через кілька ключових аспектів.

По-перше, системно вибудована адаптація забезпечує пришвидшення досягнення працівниками необхідного рівня продуктивності, оскільки

новоприйняті співробітники завдяки структурованому супроводу швидше опановують внутрішні процеси, правила та алгоритми роботи.

По-друге, ефективний адаптаційний механізм сприяє посиленню залученості та лояльності персоналу до організації. У разі якісного онбордингу працівники швидше відчують власну значущість у колективі та стають більш мотивованими до роботи. Зокрема, за даними Glassdoor, добре організовані процеси онбордингу можуть підвищити рівень залученості співробітників до 82% [59].

По-третє, якісна адаптація має прямий вплив на зменшення рівня плинності кадрів, оскільки працівники, які успішно інтегруються в корпоративну культуру та робоче середовище, значно рідше приймають рішення про звільнення [60].

Належна організація підтримки новоприйнятих працівників у період їх професійного входження в посаду має комплексний позитивний вплив як на індивідуальний розвиток персоналу, так і на загальну результативність діяльності підприємства та формування його організаційної культури. Запровадження системно структурованих програм онбордингу, ефективних механізмів наставництва, а також чітко визначених очікувань щодо результатів роботи дає змогу забезпечити поступову, безстресову та продуктивну інтеграцію нових співробітників у робочі процеси й колектив.

У сучасній системі HR-менеджменту стимулювання трудової діяльності трактується як сукупність інструментів управлінського впливу, спрямованих на формування у працівників мотивації до результативної, ініціативної та якісної роботи [61]. У межах наукових підходів виокремлюють такі ключові форми стимулювання праці: економічне (матеріальне), моральне, організаційно-правове, професійно-кар'єрне та соціально-психологічне. При цьому економічне стимулювання розглядається як фундаментальний елемент загальної системи мотивації персоналу, що базується на матеріальному заохоченні результатів праці та безпосередньо залежить від фінансових показників діяльності як окремого працівника, так і організації в цілому.

В сучасних умовах господарювання основою ефективної реалізації економічного стимулювання виступає впровадження проактивних HR-технологій у систему управління сукупним потенціалом підприємства. Йдеться про підхід до формування економічного потенціалу організації, що ґрунтується на прогнозуванні майбутніх змін і спрямований на створення та підтримання узгоджених трансформацій у діяльності всіх структурних підрозділів.

Для вдосконалення процесу адаптації новопризначених посадових осіб Узинської міської ради пропонується комплекс системних заходів, спрямованих на підвищення безпеки, психологічної стійкості, інформаційної відкритості, мотивації та цифрової підтримки персоналу, що в сукупності забезпечує більш ефективне входження працівників у професійне середовище.

У сфері безпеки та захисту передбачається розроблення спеціалізованих інформаційних матеріалів (гайдів), які міститимуть актуальні алгоритми дій у разі повітряних тривог та інших надзвичайних або форс-мажорних ситуацій. Додатково до програми адаптації необхідно інтегрувати обов'язкові інструктажі з техніки безпеки, а також практичні тренінги, спрямовані на відпрацювання поведінки в кризових умовах.

У напрямі психологічної підтримки доцільним є включення заходів, орієнтованих на збереження ментального здоров'я працівників, профілактику емоційного та професійного вигорання, а також, за можливості, залучення професійного психолога. Працівникам відділу організаційно-інформаційного забезпечення та управління персоналом рекомендовано створити доступні інструктивні матеріали у сучасних форматах (відео, подкасти, комікси, блогіві серії), що міститимуть поради щодо самопомоги та психологічної саморегуляції. Наставники, у свою чергу, повинні здійснювати систематичне спостереження за рівнем стресостійкості та психологічним станом новопризначених працівників. Окремо передбачено, що керівник відповідного відділу має проводити щотижневі індивідуальні бесіди з новими співробітниками

протягом першого місяця роботи для оцінки перебігу адаптації та виявлення можливих проблем.

У сфері інформаційного забезпечення пропонується забезпечити оперативне інформування колективу про нового працівника шляхом електронної розсилки у перший робочий день. Новопризначеному співробітнику також надсилається вітальний лист із доданим чек-листом адаптації (додаток 2 до Методичних рекомендацій [61]). Доцільним є створення та впровадження довідника для новопризначених посадових осіб місцевого самоврядування (у паперовому або електронному форматі), структура якого визначена у додатку 5 до Методичних рекомендацій [61]. Для кожного працівника має розроблятися індивідуальна програма адаптації відповідно до рекомендованої форми (додаток 4 Методичних рекомендацій [61]) із зазначенням заходів, строків їх виконання, відповідальних осіб та критеріїв оцінювання результатів.

Щодо розвитку *soft skills*, акцент робиться на формуванні якісної комунікації між керівниками та новими працівниками, яка має забезпечувати своєчасне надання достовірної інформації та запобігання помилкам у роботі. Важливим є швидке залучення новачків до внутрішніх комунікаційних каналів органу. Також до програми адаптації пропонується включити заходи з тимблдіingu, тренінги та практичні заняття, що сприятимуть формуванню командної взаємодії та підготовці до роботи в умовах підвищеної складності.

У частині мотиваційної підтримки пропонується впровадження системи цілепокладання OKR, а також регулярного індивідуального зворотного зв'язку у форматі зустрічей для обговорення результатів роботи, планів розвитку та рівня задоволеності посадовими обов'язками. Важливим елементом є також своєчасне визнання досягнень працівників як у професійній, так і в особистісній площині.

У напрямі цифровізації адаптаційних процесів пропонується створення єдиної інтегрованої онлайн-платформи, яка забезпечуватиме централізований доступ до всієї необхідної інформації щодо онбордингу та її регулярне оновлення.

Додатково рекомендується впровадження спеціалізованих онлайн-курсів, що спростять процес навчання нових працівників, забезпечать візуалізацію ключових процесів і зменшать навантаження на наставників, зокрема через використання курсів на кшталт «Адаптація новопризначених державних службовців».

Отже, вдосконалення системи адаптації персоналу в органах публічної влади в умовах цифровізації потребує комплексного підходу, який поєднує гнучкі індивідуалізовані програми онбордингу, цифрові інструменти супроводу, психологічну підтримку та розвиток професійних і м'яких навичок працівників. Ефективна адаптація має базуватися на чіткій структурованості процесу, наявності наставництва, системного зворотного зв'язку та постійного моніторингу, що забезпечує швидше входження новачків у професійне середовище, підвищення їх залученості та зниження плинності кадрів.

Важливу роль відіграє цифровізація HR-процесів через створення єдиних онлайн-платформ, використання електронних курсів, автоматизацію інформаційного забезпечення та впровадження інструментів цілепокладання і оцінювання результатів. Додатково значущими є заходи з розвитку командної взаємодії, мотиваційної підтримки та своєчасного визнання досягнень працівників. У підсумку формування сучасної системи адаптації передбачає інтеграцію управлінських, психологічних і цифрових інструментів, що забезпечує більш ефективне використання людського потенціалу та підвищення результативності публічної служби.

ВИСНОВКИ

У дипломній роботі вирішено завдання вивчення напрямів удосконалення системи адаптації персоналу в органах публічної влади в умовах розвитку HR-менеджменту.

1. Визначено, що HR-менеджмент є комплексною системою управлінської діяльності, що поєднує процеси добору, мотивації, безперервного навчання та збереження кадрів, а його практичне застосування в органах публічної влади дозволяє оптимізувати внутрішні витрати, знизити управлінські ризики й сформувати висококомпетентний колектив. Ефективна реалізація кадрової політики в публічному секторі досягається через інтеграцію збалансованого комплексу економічних, адміністративних, соціально-психологічних, правових, організаційно-розпорядчих та морально-етичних методів впливу на засадах законності, оптимальності та проактивної мотивації.

2. Наголошено, що модернізація кадрового менеджменту в публічному секторі знаменує системний перехід від консервативного кадрового адміністрування до стратегічного управління людськими ресурсами на засадах прозорості та меритократії. Головним каталізатором і рушійною силою цієї трансформації виступає діджиталізація та впровадження новітніх інформаційних технологій. Інтеграція HRMIS в Україні, а також розвиток спеціалізованих цифрових платформ (зокрема Career.gov.ua) забезпечують формування єдиного інформаційного простору, автоматизацію рутинних процедур, об'єктивність рекрутингу та прозорість оцінювання службовців. Цифрова трансформація висуває нові вимоги до компетентностей HR-фахівців, перетворюючи їхню діяльність на високотехнологічний процес, ефективність якого безпосередньо залежить від досягнення балансу між зовнішніми інтересами громадян та потребами внутрішнього розвитку самих службовців.

3. Установлено, що в загальній структурі HR-менеджменту процес адаптації та соціалізації є критично важливою функцією, яка забезпечує швидке інтегрування нових працівників (або співробітників, які підлягають кадровим ротаціям і переміщенням) в організаційне середовище та сприяє суттєвому зниженню рівня плинності кадрів. Систематизація теоретичних підходів до сутності «адаптації» підтверджує, що цей процес є складним багатоаспектним механізмом пристосування працівника до змісту й умов праці, колективу та організаційної культури публічної служби. Найбільш вичерпним є розуміння адаптації як безперервного процесу, що охоплює не лише осіб, які працевлаштовуються вперше, а й чинних працівників у випадках зміни їхніх посадових обов'язків, що вимагає розробки гнучких та адаптивних управлінських інструментів у системі публічного управління.

4. Зроблено аналіз чинної практики адаптаційних процесів у публічному управлінні. Результати свідчать про наявність глибокого розриву між високим рівнем розуміння працівниками своєї місії та фактичним інструментальним забезпеченням їхньої інтеграції в робоче середовище. Наявні механізми введення на посаду мають переважно фрагментарний, шаблонний та реактивний характер через відсутність цілісних, нормативно закріплених програм онбордингу із чіткими критеріями результативності. Серйозними організаційними бар'єрами є слабка інституціоналізація наставництва, відсутність дієвих стимулів для самих наставників, ігнорування керівництвом інноваційних ідей та експертних пропозицій підлеглих, а також дещо нижча мотивація до понаднормової праці у молодих спеціалістів, що вимагає розробки диференційованих адаптаційних моделей.

5. З'ясовано, що ключовим вектором подолання кадрових деструкцій у публічному секторі стає масштабна цифрова трансформація HR-процесів та перехід до аналітичних моделей управління на основі Big Data і систем типу ІСУДР. Проте диджиталізація кадрової сфери відбувається вкрай нерівномірно,

демонструючи суттєве відставання органів місцевого самоврядування від центральних інституцій через брак ресурсів і низький рівень цифрових компетентностей фахівців. Систему адаптації послаблює дефіцит сучасних технологічних рішень, зокрема електронних планів розвитку, цифрових чек-листів та інструментів e-learning. Понад те, у практиці публічної служби майже повністю відсутній моніторинг зворотного зв'язку, не проводяться регулярні анкетування рівня задоволеності новими працівниками, а оцінювання результатів випробувального терміну базується на фіксації виконання технічних завдань, повністю ігноруючи сучасний компетентнісний підхід (вимірювання добросочесності, клієнтоорієнтованості та комунікаційної гнучкості).

6. Доведено, що удосконалення системи адаптації персоналу в органах публічної влади вимагає переходу до стратегічного HR-менеджменту, де кадрові служби функціонують як проактивні аналітичні центри. Відповідно такий перехід передбачає обов'язкове впровадження гнучких цифрових комунікаційних платформ, розробку індивідуальних освітніх траєкторій, нормативне врегулювання та фінансове стимулювання наставництва, а також обов'язкову інтеграцію аналітичних результатів адаптаційного періоду в подальші процедури кадрового планування, формування кадрового резерву та довгострокового професійного розвитку службовців.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. *Бганка К.* Розвиток кадрового менеджменту. *XXXII Міжнародна науково-практична інтернет-конференція*, 2020. Електронне видання. URL: <http://conferences.neasmo.org.ua/uk/art/6004> (дата звернення: 10.04.2026).
2. *Кладова О.О., Зачосова Н.В.* Методичні підходи до формування системи hr-менеджменту як елементу стратегічного та інноваційного управління розвитком організації. *Молодий вчений*, 2024. № 5 (129). С. 128-133
3. *Бала Р.Д.* Роль органу управління персоналом у вирішенні проблем плинності кадрів на підприємствах в умовах зростаючої міжнародної трудової міграції молоді. *Молодий вчений*, 2018. № 2. С. 124-129
4. *Шестопалов О.В.* Удосконалення системи HR-менеджменту підприємства: Магістерська кваліфікаційна робота представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр», галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2024. 114 с.
5. *Дем'янчук Ю. В.* Управління персоналом в органах публічної влади на регіональному рівні (на прикладі Судилківської сільської ради, с. Судилків, Шепетівський р-н, Хмельницька обл.) : дипломна робота бакалавра : 281 Публічне управління та адміністрування / Ю. В. Дем'янчук ; Хмельниц. нац. ун-т. Хмельницький, 2024. 60 с.
6. *Бурсова Ю. О.* Організація управління персоналом в органах публічної влади : робота на здобуття кваліфікаційного ступеня магістра : спец. 281 - публічне управління та адміністрування / кер.: І. І. Рекуненко., І. Г. Бичков Суми : Сумський державний університет, 2024. 52 с.
7. *Мохова Ю.А., Сабадаш Р.В.* Система управління персоналом в органах державної влади. *Державне управління: удосконалення та розвиток*, 2019. № (1).

Електронне видання. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/1_2019/26.pdf (дата звернення: 10.04.2026)

8. *Максименко Ю. М., Лук'янихін В. О.* Модернізація HR-менеджменту в органах місцевого самоврядування. дипломна робота ... бакалавра : 051 Економіка / Заседателева Ярослава Олегівна. Київ, 2023. 86 с.

9. *Руденко О. М., Штурхецький С. В., Шериньова О. В., Філіпова Н. В.* HR-менеджмент у публічному управлінні : навч. посібн. Київ : Кондор-Видавництво, 2016. 124 с.

10. Про схвалення Концепції впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах та затвердження плану заходів щодо її реалізації : розпорядження КМУ від 01.12.2017 р. № 844-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/844-2017-p#Text> (дата звернення: 13.04.2026)

11. *Теплов С. О.* HR-менеджмент на державній службі: теоретичний аспект. *Державне управління: удосконалення та розвиток*, 2020. № 7. Електронне видання. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1709> (дата звернення: 13.04.2026)

12. *Goncharuk, N., Bilokudria, A., Kovalchuk, M., Suray, I., & Komarova, K.* The ecosystem of human resource management in the Ukrainian public service: Development in the context of digital transformation of society. *Journal of Information Systems and Management*, 10(2s). 2025.

13. Інформаційна система управління людськими ресурсами в державних органах (HRMIS). НАДС: офіційний сайт. URL: <https://public.nads.gov.ua/about> (дата звернення: 17.04.2026)

14. *Прудюс Л.В., Прудюс О.О.* Формування екосистеми державної служби на засадах прозорості та діджиталізації. *Теорія та практика публічної служби* : матеріали наук.-практ. конф., Дніпро, 25 вересня 2020 р. / за заг. ред. С.М. Серьогіна. Д. : ДРІДУ НАДУ, 2020.с.14–16.

15. *Василик А. Мурза К.* Сучасні підходи до адаптації та організаційної соціалізації персоналу. *Галицький економічний вісник*, 2020. № 3. С. 137–146
16. *Бажан І. І.* Сутність категорії «трудовий потенціал» та її економічна природа. *Формування ринкових відносин в Україні*, 2003. № 1. С. 69–73
17. *Крушельницька О. В., Мельничук Д. П.* Управління персоналом : навчальний посібник. Київ : Кондор, 2007. 428 с.
18. *Балабанова Л. В., Сардак О. В.* Управління персоналом : підручник. Київ : ЦУЛ, 2019. 468 с.
19. *Праця і соціально-трудова відносина: словник-довідник / за ред. В. М. Данюка.* Київ: КНЕУ, 2018. 45 с.
20. *Назаров Н. К., Степанова Е. Р.* Сучасні підходи до адаптації та утримання персоналу в період кризових трансформацій в бізнесі. *Бізнесінформ*, 2024. № 4. С. 325–331
21. *Кравчук О. І., Варіс І. О., Яковленко М. В.* Теоретико-методичні засади та сучасні практики онбордингу персоналу в системі кадрового забезпечення підприємства: виклики та адаптація в умовах війни. *Економіка та суспільство*, 2024. № 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-9> (дата звернення: 21.04.2026)
22. *Лобза А., Бикова А., Рябуха Т.* Розробка програми адаптації для персоналу. *Молодий вчений*, 2021. № 1 (89). С. 174–178
23. *Тимошенко В.* Економічні аспекти професійної адаптації персоналу організацій у сучасних умовах (на підприємствах виробничої сфери). *Актуальні проблеми економіки*, 2022. № 1 (247). С. 71-78
24. *Каут О. В.* Удосконалення системи набору, добору та адаптації персоналу на промисловому підприємстві. *Ефективна економіка*, 2018. № 3. Електронне видання. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6166> (дата звернення: 23.04.2026)

25. Бойко А., Ситник Й. Напрями вдосконалення процесу адаптації персоналу іт-підприємств. *Економіка та суспільство*, 2024. (63). Електронне видання. URL:

<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4192/4121> (дата звернення: 24.04.2026)

26. Заседателева, Я. О. Удосконалення процесів адаптації персоналу в системі кадрового забезпечення підприємства : дипломна робота ... бакалавра : 051 Економіка. Київ, 2023. 86 с.

27. Адаптація новопризначених працівників. Вебсайт Національне агентство України з питань державної служби, 2026. Електронне видання. URL: <https://nads.gov.ua/diyalnist/upravlinnya-personalom-na-derzhavnij-sluzhbi/metodychna-pidtrymka-u-vprovadzhenni-hr-instrumentiv/adaptatsiia-novopryznachenykh-pratsivnykiv> (дата звернення: 26.04.2026)

28. Лемешук Р. В. Управління системою адаптації персоналу на підприємствах. *Futurity Research Publishing*, 2023. С. 13-18

29. Леськова С. В. Системний підхід до адаптації персоналу підприємства. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука"*. Серія : Економічні науки, 2023. № 1. С. 67-73

30. Про введення воєнного стану в Україні: Указ Президента України від 24.02.2022 р. № 64/2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/64/2022#Text> (дата звернення: 06.05.2026)

31. Шапенко Л.О., Ляднов А.В., Ляднова О.В. Реалізація кадрової політики в умовах воєнного стану. *Юридичний вісник*, 2024. № 1 (70). С. 84-90

32. Дашборд щодо кількісного складу державних службовців в Україні. *Офіційний вебсайт НАДС*, 2026. Електронне видання. URL: <https://nads.gov.ua/test?v=66de8f59549ff> (дата звернення: 06.05.2026)

33. Василик А., Мурза К. Сучасні підходи до адаптації та організаційної соціалізації персоналу. *Галицький економічний вісник*. 2020. 64(3), 137–146

34. *Лебідь Ю. О.* Особливості адаптації персоналу в сфері публічного управління та адміністрування : робота на здобуття кваліфікаційного ступеня магістра : спец. - 281 публічне управління та адміністрування / наук. кер. О. Павленко. Суми : Сумський державний університет, 2024. 65 с.

35. *Кошова С. П.* Теоретико-методологічні засади адаптивного навчання державних службовців. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2020. (6). URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/6_2020/55.pdf (дата звернення: 07.05.2026)

36. *Кібальник Л., Кравченко О.* Міжнародні підходи до управління людськими ресурсами: адаптація для України у воєнний та повоєнний період. *Економіка та суспільство*, 2024. № 66. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4539/4482> (дата звернення: 07.05.2026)

37. *Ремньова Л., Симонов О., Хмелевський С.* Адаптація персоналу як виклик ринку праці в умовах війни. *Науковий вісник Полісся*, 2023. № 2 (27). С. 62–78

38. *Череп О., Калюжна Ю., Михайліченко Л.* Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*, 2023. № 48. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2214/2136> (дата звернення: 07.05.2026)

39. *Олійник О.М., Головань О.О., Маркова С.В.* Моделі та методи менеджменту персоналу в сучасних умовах: філософсько-концептуальні та прикладні аспекти. *Український економічний часопис*, 2025. № 8. С. 75-83

40. *Тюріна Н., Назарчук Т., Гурницький О.* Особливості використання практичного HR-менеджменту в кризових умовах воєнного стану та повоєнного розвитку. *Modeling the development of the economic systems*, 2024. № 1. С. 56–62

41. *Acker W.* *Civil service recruitment: Recruiting the right persons the right way.* 2020. (Governance Notes No. 20). World Bank. <https://documents.worldbank.org/curated/en/572061574455651589/pdf/>

42. The EU Political Report. (2023). *The principle of meritocracy in public service*. <https://eupoliticalreport.com/the-principle-of-meritocracy-in-public-service/>

43. Astana Civil Service Hub. (2020). *Global & regional trends in civil service development: Executive summary*. https://www.astanacivilservicehub.org/uploads/research_and_km/Global-and-Regional-Trends_Executive-Summary.pdf

44. Ференс В. О. Світові моделі кадрової діяльності органів публічної влади та можливості їх адаптації в Україні. *Таврійський науковий вісник*, 2025. № 5. С. 142-148

45. Майстренко К. Зарубіжний досвід управління персоналом публічної служби та можливості його впровадження в Україні. *Наукові інновації та передові технології*, 2022. № 5(7). URL: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2022-5\(7\)-251-262](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2022-5(7)-251-262)

46. Паламарчук І. В. Закордонний досвід управління персоналом державної служби країн – членів ЄС для України: проблеми та перспективи розвитку. *Теорія та практика державного управління*, 2019. С. 181–187

47. Фесенко В. О. Сучасні світові тенденції розвитку системи управління персоналом в органах публічної влади. *Актуальні проблеми державного управління*, 2019. С. 183–191

48. Сірий Ю., Булик І., Шевченко Л. Міжнародний досвід управління персоналом на державній службі. *Актуальні питання у сучасній науці*, 2024. № 7(25). URL: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-7\(25\)-509-519](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-7(25)-509-519)

49. Шишпанова Н. О. Зарубіжний досвід управління трудовими ресурсами публічної сфери. *Актуальні проблеми економіки*, 2024. № 5 (275). С. 213-219

50. Никифоренко В. Г. Управління персоналом : навчально-методичний посібник. Одеса : ОНЕУ, 2015. 200 с.

51. Herlin Chien. Human Resource Management in the Public Sector: Examining International Cases. *International Journal of Public Policy*.

URL:https://www.researchgate.net/publication/249398706_Human_Resource_Management_in_the_Public_Sector_Examining_International_Cas (дата звернення: 08.05.2026)

52. Коваленко О. М. HR-менеджмент у публічному управлінні: виклики та перспективи. *Вісник НАДУ*, 2020. № 1. С. 60–68

53. Аналітичний звіт щодо дослідження організаційної культури «публічна служба в Україні: ваша точка зору». Звіт підготовлено таким колективом авторів: канд. психол. наук Н.О. Алюшина, канд. соціол. наук Т.В. Бондар, Я.Є. Бурдін, Н.В. Вершигора, О.В. Гончарук, А.С. Баткалов, канд. іст. наук А.Г. Зінченко, Ю.В. Марушкевич, О.В. Нехаєнко, канд. пол. наук Р.М. Рукомеда. НАДС, 2025. 123 с.

54. Дученко М. М., Просяник А. С. Критерії ефективності системи адаптації персоналу на сучасному підприємстві. *Моделювання та прогнозування економічних процесів : міжнар. наук.-практ. конф.*, 7 грудня 2023 року. Том 1 № 1 (1). URL: <https://mperproc.fmm.kpi.ua/article/view/298311> (дата звернення: 10.05.2026)

55. Чуба Б. В. Удосконалення процесу адаптації персоналу у Дрогобицькій міській раді : кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістр. Львів, 2025. 85 с.

56. Кравчук О. І., Варіс І. О., Яковленко М. В. Теоретико-методичні засади та сучасні практики онбордингу персоналу в системі кадрового забезпечення підприємства: виклики та адаптація в умовах війни. *Економіка та суспільство*, 2024. № 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-9> (дата звернення: 10.05.2026)

57. Нецадим Л. М., Тимчук С. В. Автоматизація бізнес-процесів підприємств індустрії гостинності як чинник підвищення економічної ефективності. *Економіка та суспільство*, 2022. Випуск № 36. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1166/1123> (дата звернення: 13.05.2026)

58. Волкова Н. В., Гаркава В. Ф., Скороход І. П. Роль діджитал-процесів в інноваційному розвитку українського бізнесу: економічний аспект. *Академічні візії*, 2023. № 19. URL: <https://www.academyvision.org/index.php/av/article/view/345> (дата звернення: 13.05.2026)

59. Шостак І. Концепція ESG як вектор запровадження інноваційних технологій. *Економіка та суспільство*, 2024. № 62. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-89> (дата звернення: 14.05.2026)

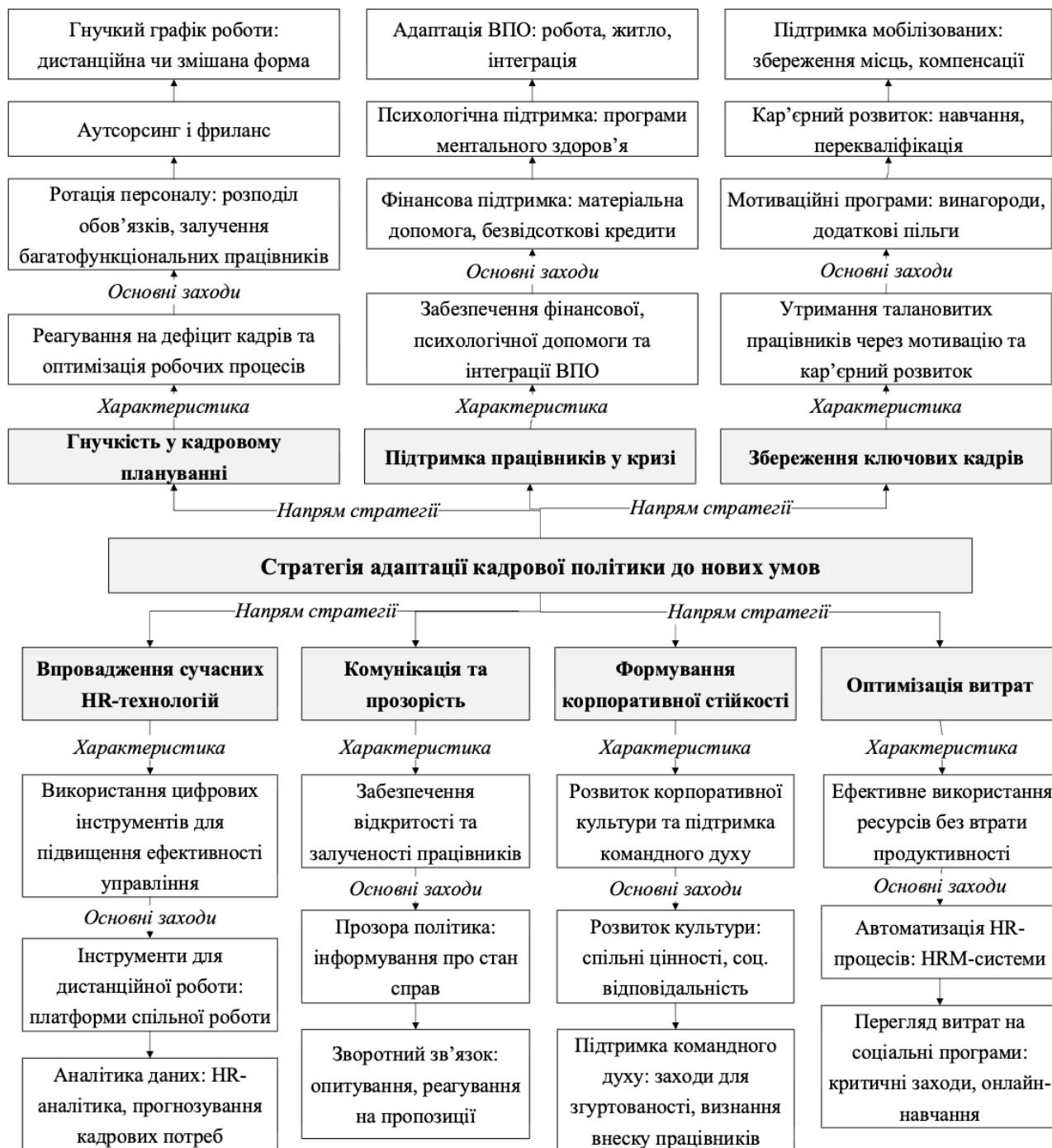
60. Черевань, І., Коваленко, Ю., Голець, С. Мотивація персоналу підприємств: сучасні тренди в умовах воєнного стану. *Сталий розвиток економіки*, 2024. № 4(51). С. 104-109

61. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо процедури проведення адаптації новопризначених державних службовців у державних органах: Наказ НАДС від 05 серпня 2021 р. № 120-21. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0120859-21#Text> (дата звернення: 14.05.2026)

ДОДАТКИ

до кваліфікаційної роботи бакалавра
на тему: Удосконалення системи адаптації персоналу в органах публічної влади
в умовах розвитку HR-менеджменту
студентки Рац К. Ю.

Стратегія адаптації кадрової політики до нових умов



Джерело: [40].